



---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**  
**COORDINACIÓN DEL CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN**

**APLICACIONES DE COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL EN ASOCIACIONES CIVILES.**  
**CASO: GRUPO RETO A.C.**

**TESIS**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN Y**  
**PERIODISMO**

**PRESENTA:**

**VIRIDIANA RAMÍREZ AGUILAR**

**ESPECIALIDAD: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ASESORA: MTRA. ADRIANA REYNAGA MORALES**  
**COASESORA: MTRA. NEDELIA ANTIGA TRUJILLO**



**CIUDAD UNIVERSITARIA A 8 DE DICIEMBRE DE 2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **Agradecimientos**

### **A Dios:**

Gracias por la oportunidad de estar viviendo este momento y por dejarme saber que el esfuerzo siempre es recompensado y produce satisfacciones inmensas.

### **A la Universidad Nacional Autónoma de México:**

Por darme la oportunidad de vivir la experiencia de aprender en sus aulas e impregnarme profundamente con sus colores. Por ser mi ventana al mundo y mi puerta a nuevas posibilidades e ideas. Gracias a mi paso por ella, sé que los límites dependen de uno mismo y de la manera cómo utilicemos las llaves depositadas diariamente en nuestra canasta de vivencias.

### **A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales:**

Más bien diría, gracias a mi Facultad, mi segunda casa donde habité con mi segunda familia. De cada uno de sus rincones tengo una anécdota, un olor y aprendizaje. Agradezco a la gente de mi facultad, especialmente a mis profesores, pues por ellos fue posible el trabajo que hoy presento.

### **A mis ángeles Raquel y César Alejandro:**

En sus hombros llevan el peso de mi cabeza en momentos de desaliento e incertidumbre y en el eco de sus palabras encuentro una fuente de motivación que no termina y alienta mis esperanzas. Sé que en aquel lugar, se sienten orgullosos de mis actos pues he aprovechado al máximo su amor.

### **A mi madre:**

Eres con quien he superado las pruebas difíciles y he tenido lo mejor de la vida. Agradezco tu confianza y admiración.

### **A mi hermana:**

Por ser mi mejor amiga, por admirarme y hacerme sentir buena consejera y ejemplo a seguir.

### **A mi tía Alejandra:**

Gracias por la entrega y la fortaleza con la que siempre me has cuidado, todavía no encuentro las palabras para agradecértelo.

**A mi Familia:**

Estoy convencida que el sabor de las cosas buenas de la vida debe compartirse con la gente amada, por ello, a cada miembro de mi familia agradezco su fe, apoyo e impulso, gracias por estar conmigo en momentos cruciales.

**A mis amigos:**

Mi segunda familia, sin ustedes mi vida, no sólo académica, estaría incompleta, gracias por no dejarme de sorprender y valorar lo más humilde que puedo ofrecerles, mi amistad.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	I
<b>Capítulo I</b>	
<b>La Comunicación organizacional</b>	
1.1 Componentes del proceso de comunicación.....	2
1.2 Información.....	6
1.3 La comunicación en las organizaciones.....	6
1.4 Teorías del comportamiento organizacional.....	14
1.5 Vectores de la comunicación en las organizaciones.....	23
1.6 Aplicaciones de la comunicación organizacional: <i>el plan de comunicación</i> .....	33
<b>Capítulo II</b>	
<b>Sociedad Civil</b>	
2.1 Definición.....	54
2.2 Organizaciones emergentes / Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)....	59
2.3 Clasificaciones.....	60
2.4 Estadios para la consolidación de las Organizaciones de la Sociedad Civil....	63
2.5 Su relación con el Gobierno.....	64
2.6 Caso de México.....	65
2.7 El papel de la comunicación para la consolidación de las OSC.....	66
2.8 Estudio de caso: Grupo Reto A.C.....	71
<b>Capítulo III</b>	
<b>Fase de diagnóstico de Grupo RETO A.C.</b> .....	79
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Propuesta de plan de comunicación para Grupo Reto A.C.</b> .....	124
<b>Conclusiones</b> .....	165
<b>Bibliografía</b> .....	173
<b>Anexos</b> .....	179
Anexo 1.Tabulación y gráficas del cuestionario de opinión por rubros.....	180
Anexo 2.Cuestionario de opinión.....	195
Anexo 3.Glosario.....	199

## Introducción

Sin duda alguna, una de las funciones primordiales de la comunicación organizacional es ayudar a las organizaciones a tener muy clara cuál es su razón de ser y en qué desea convertirse. Esta función se ve reflejada en la filosofía organizacional, la cual, se compone por los principios corporativos como: *misión* y *visión*, que a su vez son considerados activos de gran valor para los productos y servicios, sin mencionar por su puesto, su impacto en otros componentes del sistema.

Otra parte fundamental, son los *valores*, y estos se refieren al comportamiento ético de la organización, un comportamiento decisivo en la consecución de sus objetivos y exigen congruencia, de lo contrario, la confianza no será la base de las relaciones con sus públicos. La filosofía es una forma de actuar ante situaciones determinadas, implica reflexión y madurez, gracias ella, la organización será capaz de motivar a sus miembros.

Referente a lo anterior, en las organizaciones pequeñas y medianas, tanto lucrativas como sin fines de lucro, los principios rectores en ocasiones no están formalizados pero hay una idea de ellos. En otros casos, las preguntas fundamentales para concretarlos no han pasado por la mente de quienes crearon a la organización eso puede generar confusión y poca definición de cuanto quieren lograr. Lo anterior sucede puesto a que la gente inmersa en una organización, no conoce la importancia de los principios mencionados, por centrar su preocupación en la generación de utilidades y la captación del máximo de clientes sin pensar realmente en sus verdaderas capacidades y sin preguntarse si la satisfacción pretendida para sus públicos externos es compartida por sus empleados, es aquí cuando se apela nuevamente al concepto de *congruencia* y se añade el de *consenso*.

Cada principio esbozado líneas arriba, constituye a la identidad corporativa, la cual, tomada como fuente primordial de la imagen corporativa, implica un espectro muy amplio de elementos cuya tarea es definir ¿qué somos?, la historia, su ideología, los

públicos, su impacto, la identidad visual, etc. Sin embargo la preocupación constante por tener impacto en la sociedad, motiva a una organización a plantearse la *¿cómo nos perciben?*, esto es la imagen corporativa.

Dada la dificultad de tener una imagen positiva sin el manejo previo de la identidad, resulta interesante el caso de organizaciones que tienen varios años de vida ignorando eso, lo cual resulta lógico, debido a su desconocimiento sobre las bondades de la comunicación organizacional, concretamente del papel de comunicólogo, quien es el experto capaz de darle rumbo a los objetivos de aquellas valiéndose de herramientas y creando de estrategias, apegado al método científico para establecer propuestas.

Esta investigación esta enfocada al caso de Grupo RETO para mujeres con cáncer de mama. Esta organización surge a finales de los ochenta con objetivos vigentes hasta nuestros días, mismos que han sido alcanzados aun sin contar con estrategias de comunicación tanto internas como externas, éstas se relacionan justamente con lo expuesto en párrafos anteriores dónde se habló brevemente de la identidad y la imagen corporativa. Otro aspecto que llevó a analizar el caso de RETO, es la apertura de su personal para proporcionar información a través de distintos medios.

En lo particular, el trabajo a realizar permite la aplicación de conocimientos obtenidos a lo largo de la especialidad en comunicación organizacional, misma que, gracias a la práctica otorga una perspectiva distinta, un enfoque práctico por propiciar un acercamiento a las organizaciones, el conocimiento de su estructura y de la conducta de quienes la conforman, el entorno y la interacción con éste, etc. Como se puede ver, el tema mantiene vínculos estrechos con la especialidad, añadiendo a eso la posibilidad de adquirir experiencia y la oportunidad de generar de propuestas para colaborar con la organización a estudiar. Es relevante que como responsable de esta investigación, no sólo desarrollo un trabajo práctico sino que puedo ejercer responsabilidades como comunicólogo organizacional.

La actualidad del tema es evidente pues la explosión de las nuevas tecnologías de la información engendra ideas equivocadas sobre qué es la comunicación, más aún dentro de las organizaciones se ha minimizado el valor de esta a sólo contar con aparatos de transmisión de información, no obstante, hoy día su papel se ha vuelto vital dentro de las organizaciones. El reto radica entonces en dejar de ver a la comunicación desde el punto de vista instrumental, es decir, reconociendo sólo los canales y rara vez remitiéndose a la esencia del proceso comunicativo, es decir como elemento de creación, integración y consenso de sistemas sociales.

Otro aspecto de análisis son los logros y objetivos de la organización, debido a que México es uno de los países con altos índices de mortalidad por cáncer de mama, lo cual supone una cultura débil de la prevención y propone a las organizaciones del tercer sector, por ejemplo Grupo RETO, como claras alternativas para difundir información confiable, valiosa y en cuanto a la prestación de servicios médicos otorgados por expertos en la enfermedad, de la misma forma, apoyar física y psicológicamente a mujeres con ese padecimiento, no obstante, el análisis de la asociación antes mencionada pondrá de manifiesto cuales son sus competencias ante este escenario.

La trascendencia del tema es innegable porque las organizaciones de la sociedad civil, como Grupo RETO A.C., para fortalecer el tercer sector, deberían contar con estrategias eficaces de comunicación, para lo cual se exige a los responsables de crearlas un conocimiento real de la dinámica del sistema para el que planean, por ello entre los objetivos de esta investigación están:

- Describir el funcionamiento organizacional de Grupo Reto A.C.
- Identificar las áreas de oportunidad para la elaboración del plan de comunicación corporativa con base en el diagnóstico de la cultura organizacional.
- Analizar los resultados del diagnóstico de cultura organizacional.
- Proponer un plan de comunicación corporativa para Grupo Reto A. C.

Sin embargo, los comunicadores de organizaciones como en el caso de Grupo RETO, se han hecho en la práctica, y esa falta de profesionalización es obstáculo para realizar las acciones adecuadas, de la misma forma, son pocas las organizaciones civiles en cuyos departamentos ya se incluya el de comunicación.

Es destacable mencionar a las organizaciones consolidadas, pues estas pueden hablar del importante papel de la comunicación dentro de sus estrategias generales, pues ya comprendieron que sin ella se logra poco, pero no todas las organizaciones lo han experimentado y se muestran renuentes a que dicho proceso sea considerado el eje, pues la comunicación ofrece beneficios intangibles y con resultados a graduales.

No obstante, las formas de intervención a través de la comunicación son complejas y exigen conocer las condiciones generales del entorno social de una organización sin importar su campo de acción. Teniendo presente este requerimiento, en el primer capítulo de la investigación se establecen las líneas fundamentales de la propuesta para Grupo RETO. Dichas líneas definen a la comunicación como un eje conductor de la estrategia general de la organización, rescatando su valor estratégico no sólo táctico, contribuyendo a eso, se revisarán ciertos elementos de las teorías del comportamiento organizacional, cuyo valor teórico las convierte en referencia obligada cuando se analiza un caso real.

Retomando las condiciones del entorno mencionadas anteriormente, dentro del mismo capítulo, se habla de la gestión de la comunicación a través de sus principales activos como los son: la cultura corporativa, la identidad corporativa, la imagen corporativa, la calidad en el servicio y la flexibilización de las estructuras organizacionales, etc. La relación que guardan los cambios sociales, tecnológicos y económicos y la gestión de la comunicación conducen directamente a hablar de la planeación como una de las aplicaciones de la comunicación organizacional que garantiza la sobrevivencia de un sistema y el diseño de su futuro deseable. La planeación de la comunicación en tanto proceso flexible e interactivo refleja íntegramente los aspectos esenciales del fenómeno comunicativo. Se abordó también

la teoría de la acción comunicativa por apoyar el enfoque participativo y consensual del plan diseñado para RETO y por ser representativa del momento vivido por la comunicación en la cultura de gestión de valores.

El segundo capítulo analiza brevemente a la Sociedad Civil desde una perspectiva que rescata el valor de sus organizaciones emergentes, continúa con la relación entre los cambios del entorno social, económico y político y la necesidad de adoptar a la comunicación como uno de sus instrumentos más valiosos para lograr difusión, notoriedad y permanencia, mientras permite a estas organizaciones pertenecer a la “era de las conexiones”.

El caso de Grupo RETO A.C. adquiere particular importancia por pertenecer a las organizaciones emergentes y sentar las bases de un análisis referente a su comunicación e implicaciones de ésta, pero también respecto a su apertura hacia el cambio, a través de la aplicación de una herramienta minuciosa y flexible como lo es: *la auditoría de la cultura empresarial u organizacional*, esto es motivo del capítulo tercero.

Como cuarto capítulo de este trabajo, se incluye una propuesta de plan de comunicación mismo que rescata aspectos esenciales de la comunicación y su importancia para las organizaciones, en este caso sugiere su aplicación a una perteneciente al tercer sector, atendiendo por su puesto al papel que estas desempeñan en el mundo actual y a su labor social.

Dentro de la dimensión personal, este trabajo tiene un gran significado por marcar el inicio de mi carrera dentro del ámbito de la comunicación, además me ha permitido vivir y comprender las múltiples facetas del comunicólogo quien con toda razón puede autodenominarse psicólogo, vocero, capacitador, facilitador y motivador de cambios en los sistemas sociales.

## Capítulo I

### La comunicación organizacional

Hoy día la comunicación dentro de las organizaciones es considerada un medio de sobrevivencia y llama la atención cuando, conociendo su importancia, no forma parte de su estrategia general, esto puede atribuirse al desconocimiento de las implicaciones del fenómeno comunicativo en el contexto organizacional y como creador de redes sociales. Los casos, en los cuales el aspecto fundamental como es, superar la visión instrumental de la comunicación sin atender a la esencia del proceso comunicativo, no ha sido posible en parte por la confusión provocada por los siguientes conceptos y sus implicaciones: *información y comunicación*. La institucionalización mediática ha superpuesto a la información sobre la comunicación, eso propicia un uso poco cuidadoso de uno u otro concepto:

La palabra comunicación procede del latín *comunicare*, sinónimo de comulgar. En un principio, el arte de comunicar suponía relacionarse, poner en común y participar. Sin embargo, en el sentido moderno se ha desprendido de esa ideal inicial y hace referencia sobre todo a la producción e intercambio de signos que llevan información. Ahora decimos que nos comunicamos cuando nos informamos, cuando transmitimos información.<sup>1</sup>

El párrafo anterior, amplía la perspectiva sobre los llamados *medios de comunicación*, pues en realidad no lo son, al no permitir la relación o la participación, mucho menos un intercambio igualitario, de este modo, la comunicación es un proceso de con propiedades distintas a la noción de información, aunque ambas son utilizadas en contextos determinados como sinónimos siendo que:

---

<sup>1</sup> Osvaldo León, *Movimientos sociales y comunicación*, Agencia latinoamericana de Información, ALAI, Quito, 2005, p.27.

\*Las notas al pie de página, marcadas con asterisco y encontradas a lo largo de la presente investigación, son observaciones e interpretaciones de conceptos, hechas por el autor de este trabajo.

La información como transmisión de datos se ha ido afirmando y legitimando, asociada a la de la revolución tecnológica y a la difusión en los últimos años de la noción de "sociedad de la información", a la cual se la propone como eje y modelo de la reorganización de la sociedad, dando por sentado que una sociedad aceleradamente informada en tiempo real es por si una sociedad comunicada.<sup>2</sup>

### 1.1 Componentes del proceso de comunicación

El fenómeno comunicativo va más allá del sencillo modelo: fuente, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación, agregando a su estudio factores complejos, como las distorsiones e ineficacia de la comunicación, etc.

Es necesario mencionar los componentes básicos del modelo de comunicación. Las características de cada elemento del modelo se resumen de la siguiente manera:

- **El mensaje:** Se define como un estímulo que evoca un significado a quien lo recibe, dentro del proceso de comunicación en cualquier contexto, los mensajes suelen ser una combinación de estímulos verbales y no verbales que significan algo a otra persona.
- **El canal:** Es cualquier conducto a través del cual se puede enviar el mensaje, su forma de transmisión puede ser oral, escrita e incluso la comunicación no verbal, los medios de comunicación y medios mixtos, y su elección debe tomar en cuenta el perfil del receptor, lo anterior no garantiza la comprensión del mensaje, todo depende del emisor.
- **Codificador-fuente:** Es quien origina el mensaje, a la fuente le corresponden funciones primarias dentro del proceso:
  1. Determinar el significado específico a ser comunicado,
  2. Codificar los significados en uno o más mensajes,
  3. Sus habilidades comunicativas, a su vez se dividen en codificadores y decodificadoras, y el pensamiento y raciocinio.
  4. Sus actitudes, (consigo mismo, con el asunto a tratar y hacia el receptor).

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p.28.

5. Su nivel de conocimientos.
  6. Su disposición del sistema cultural-social.
- **El receptor o decodificador:** Es quien recibe el mensaje, sin embargo lo papeles de emisor y receptor van turnándose.
  - **Retroalimentación:** Se refiere a las respuestas observables del emisor al mensaje del receptor, de igual manera pueden ser de naturaleza verbal o no verbal. Es el elemento que diferencia a la comunicación de la información porque posibilita la interacción entre los participantes, o bien, puede provocar la interrupción del proceso. Para reestablecerlo, es importante una retroalimentación clara, objetiva, directa, concreta y oportuna en lugar y tiempo.
  - **Contexto:** Se refiere a las características de la situación donde la comunicación tiene lugar. Es precisamente el contexto la pauta para hablar de la comunicación dentro de las organizaciones, pues las personas no se comunican igual dentro de ellas que en sus relaciones personales. Comprender el cambio de contexto implica forzosamente un cambio en la forma de comunicar.

Anteriormente se mencionó un punto importante relacionado con la *interacción*, dicho concepto marca la diferencia entre comunicación e información. Se trata de un proceso de intercambio entre los participantes, lo cual establece una igualdad en importancia, por ende constituye la esencia de la comunicación.

Es vital hacer hincapié en esto, pues comunicación e información son utilizadas como sinónimos, siendo éste último concepto un proceso institucionalizado y desigual en tanto no se espera una respuesta, sólo se busca proporcionar conocimiento de algo no importando si hay asimilación de la misma o no.

Por otra parte, hay obstáculos para la comunicación, esto es, la presencia de los elementos del modelo no bastan para lograr la comprensión del mensaje, dichas barreras o ruidos, como también se les conoce son:

- **Semánticos:** Se deben al uso incorrecto de las palabras con las que se pretende dar a conocer algo y por tanto causan confusión o incomprensión del significado.
- **Psicológicos:** Son ideas arraigadas en la mente de una persona, tales como estereotipos o prejuicios, así como, las actitudes. A continuación se ampliará la explicación de estos últimos.

*Cuadro I. Barreras psicológicas*

<b>Actitudes</b>	<b>Estereotipo</b>	<b>Prejuicios</b>
Es un estado de disposición mental y nerviosa, organizado por la experiencia que ejerce influencias directas sobre las respuestas individuales, etc.	Su creación se basa sobre un hecho o persona, o bien son aceptados por convención social. Son herramientas de comunicación y de comportamiento.	Es una actitud arraigada en el subconsciente. Es posible considerar que todo prejuicio desarrolle una actitud pero no todas las actitudes provienen de prejuicios.

*\*Cuadro comparativo elaborado para el presente trabajo, la información contenida en él, no se encuentra dispuesta de esa forma en el original (11 de Agosto de 2005).*

- **Fisiológicos:** son problemas de percepción debidos a la distorsión oral o incomprensión del mensaje. Cuando se deforma el mensaje los detalles desaparecen con el fin de retener una información más fácil y el resto se magnifica, es así como se distorsiona la información por conveniencia del emisor, otras veces se hacen invenciones.
- **Físicos:** Son obstáculos para la comunicación de naturaleza técnica o ambiental.

A pesar de las barreras, también existen puentes que facilitan la comunicación tales como: *la empatía*, cuya identificación entre emisor y receptor permite a cualquiera de los participantes ponerse en el lugar del otro para conocer y entender sus intereses y expectativas, en muchos casos la empatía ha estado relacionada con la proyección, es decir, atribuir a otra persona las características de uno mismo.

La actitud del emisor para consigo mismo influye en el proceso de comunicación, concretamente afectará al mensaje o la percepción que otros tienen sobre él. La personalidad es un aspecto muy estudiado por los teóricos de la comunicación al tener incidencia directa en la credibilidad de los mensajes. Aunque la credibilidad no sólo se ve afectada por la personalidad de la fuente, pues cuando se pierde la confianza desaparece la posibilidad de creer en sus mensajes, en otras palabras, la credibilidad está ligada a la reputación de quien emite.

Otro punto fundamental en el proceso comunicativo es la selección de la información a transmitir. La fuente debe tener en cuenta el interés del público para sólo emitir aquella merecedora de atención, aunque la forma como se decida presentar la información es a veces decisiva para lograr la persuasión.

La comunicación siempre tiene una intencionalidad, se busca no sólo dar a conocer un hecho sino también influir en la opinión o pensamiento del otro. Cuando se habla de los medios de comunicación es muy común escuchar acerca de la manipulación o enajenación ejercida sobre el auditorio.

La manipulación cuando es tratada con superficialidad, corre el riesgo de vincular a la comunicación con los efectos negativos que a veces acompañan a la primera, por fortuna, los expertos en la materia han puesto especial énfasis al decir que la manipulación se da cuando la labor informativa es encubierta y por lo tanto, el receptor del mensaje no conoce los objetivos de la fuente.

Conviene en este momento, destacar que la postura del comunicador es difícil, primero porque para entenderla es necesario conocer los principios éticos que deben regir su actuar, independientemente del campo dentro de ésta disciplina, donde se desarrolle. La información al provenir de fuentes que han depositado confianza en él y por otro lado, el compromiso con un público, demanda responsabilidad y honestidad.

El visible contraste entre la ética y la manipulación deja muy claro que los comunicólogos y comunicadores no son manipuladores de las creencias de la gente

como suele pensarse, sino se debe pensar en ellos como enlaces entre un emisor determinado y un público. En este sentido, el papel del comunicólogo es muy delicado por situarlo entre dos bloques poderosos y tomar decisiones complejas todos los días.

## **1.2 Información**

La información es la transmisión de datos retomados por el individuo para orientar su acción, es un elemento esencial para la toma de decisiones y como tal, adentrándonos en la teoría sistémica, es la contraparte de la incertidumbre. Carlos Fernández Collado dice: “mientras más estructurada esté una situación, es decir, mientras más predecibles sean algunos patrones, hay mayor información y se reduce la incertidumbre. De acuerdo con la teoría de la información, la aleatoriedad significa que un patrón tiene la misma probabilidad de ocurrir que cualquier otro”.<sup>3</sup>

Desde el análisis mismo de la teoría de la información se sabe que no hay una preocupación por el estudio del mensaje en cuanto a contenido e implicaciones sociales, esta es también una diferencia marcada entre los conceptos de comunicación y el antes esbozado.

El panorama general presentado líneas arriba sobre las características de los conceptos comunicación e información permitirá abordar los temas centrales de este capítulo: la comunicación organizacional y la planeación de la comunicación. La sencillez del modelo de comunicación, cuyos componentes fueron explicados con anterioridad, suele verse como una limitación para comprender cuanto representa dicho proceso, menos aún cuando el contexto concerniente a éste trabajo, es la comunicación dentro de las organizaciones.

## **1.3 La comunicación en las organizaciones**

La comunicación, más allá de los límites “impuestos” por el modelo, es un proceso dinámico, es una acción y la acción es comunicación, de acuerdo con el autor Joan Costa. Gracias a las aportaciones de sus trabajos, es posible afirmar que la

---

<sup>3</sup> Carlos Fernández C. *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, 5ª ed, México, 1999, p.17.

comunicación no es una disciplina autónoma pues al estar inserta en cada una de las actividades humanas es el vector de la vida en sociedad, porque la comunicación a permitido su constitución, entonces el campo de aplicación de los estudios de comunicación es cualquier espacio donde tengan lugar la interacción.\*

La comunicación como acción o viceversa es de los grandes principios para acercarse a la comunicación organizacional, a la comunicación como disciplina y al fenómeno comunicativo. Retomando nuevamente las aportaciones de Joan Costa se reconocen las acciones de comunicación en dos únicas formas:

- **Actos: comportamientos de carácter práctico. (energía fuerte)**
- **Mensajes: Informaciones de carácter simbólico. (energía débil)**

Las acciones de comunicación pese a sus formas diversas están contenidas unas en otras. El hecho de hacer una distinción entre energía fuerte y débil, es relevante al momento de defender el quehacer del comunicólogo organizacional, ya que dentro de las organizaciones, la utilización de herramientas y los planes propuestos por otras disciplinas como: administración, economía, contabilidad, etc., suelen considerarse como acciones de energía fuerte en tanto sus “resultados son visibles” dentro de plazos determinados, mientras el trabajo de comunicación, es visto como de energía débil porque las respuestas suscitadas a partir de él son difíciles de observar, sin embargo, la evolución del enfoque industrialista al posindustrialista apunta a que la “débil” energía de la comunicación transporta elementos simbólicos e impacto más potente a los una acción material:

De hecho una de las críticas que con mayor frecuencia se dirige a la comunicación es que se parece demasiado a una serie de esfuerzos puntuales que son imposibles de planear y difíciles de medir. Resulta evidente que la planificación tiene que someterse a una reevaluación total (...) <sup>4</sup>

---

\* Reciprocidad de las relaciones sociales bajo el eje de comunicación. Está definida por varias personas que ejecutan relaciones correlacionadas donde se produce intercambio físico y constante cambio de papeles.

<sup>4</sup> Fraser P. Seiter citado por Thierry Libaert en *El plan de comunicación organizacional*, Limusa, Paris, 2000, p. 32.

Baste decir : “aunque de manera intuitiva, algunas organizaciones se acercan a una concepción de la comunicación como un proceso participativo, democrático, horizontal, multidireccional y articulador que implica diálogo, una forma de relación que pone a dos o más personas en un proceso de interacción y de transformación continua”<sup>5</sup>, al decir de “manera intuitiva” se refiere a que la comunicación dentro de las organizaciones aun no está planeada y aún no cuenta con el respaldo político necesario para que estrategias y tácticas de esta naturaleza sean puestas en marcha. El respaldo político está concentrado en la dirección de la organización.

La tendencia a otorgarle a la comunicación un espacio o área específica dentro de las organizaciones es muy fuerte, sobre todo porque las acciones de éstas, para ser notorias y logren objetivos, deben ser comunicadas. Sin embargo, los miembros al no contar con un pleno conocimiento del fenómeno y por ende de su poder, se han limitado al empleo de medios propios y la búsqueda de medios masivos que muchas veces no responden a las sus verdaderas necesidades de comunicación.

Cuando la decisiones no son comunicadas nunca serán hechos sino buenas intenciones y deseos, según plantea Joan Costa, puesto los hechos en sí mismos no significan, no hablan, es la comunicación la que los orienta y da significación.

Otro de los rumbos de su estudio es, el de preparar a todos y cada uno de sus integrantes en cursos cuyo tema principal sea la comunicación y sus estrategias. Una de las ideas propuestas por Osvaldo León resalta justamente la importancia de identificar los requerimientos de comunicación de la organización y encontrar soluciones para lo esencial. La comunicación vista como un elemento relevante para la vida de las organizaciones, debe ser considerada como el aspecto fundamental para su existencia y continuación, sin olvidar que cada miembro es un comunicador: “La percepción externa que un empleado transmite de su empresa (teoría del agente embajador) muchas veces de manera inconsciente, suele gozar de una alta cuota de credibilidad, pues refleja la realidad que ha vivido”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Osvaldo León. *Op. cit.*, p. 29.

<sup>6</sup> Thierry Libaert, *Loc. cit.*, p.112.

### 1.3.1 Funciones básicas de la comunicación en las organizaciones

La comunicación cumple varias funciones básicas dentro de las organizaciones. De acuerdo con el autor Carlos Fernández Collado, cuando se habla de función se alude a una actividad para lograr el equilibrio. En el terreno de la comunicación, los logros o hechos de una organización, son posibles gracias al fenómeno comunicativo.

De acuerdo con los autores Virginia Richmond y James C. McCroskey estas funciones son: *informar, regular, integrar, dirigir, persuadir y socializar*. A continuación se describirá brevemente en qué consiste cada una:

- **La función informativa:** consiste en proporcionar la información requerida por el personal realizar el trabajo de la manera más eficaz y eficiente."La gente necesita ser informada de cualquier cambio en los procedimientos y políticas que están relacionados con su trabajo".<sup>7</sup> Para Fernández Collado esta función correspondería a la de producción.
- **Función reguladora:** Se dirige a regular políticas y reglas dentro de la organización o los mensajes acerca del mantenimiento de las mismas.
- **Función integradora:** Está enfocada a coordinar las tareas asignadas, a los grupos y a unificar los esfuerzos hacia objetivos comunes.
- **Función directora:** Está relacionada con las funciones integradora, informativa y reguladora. Esta función debe proporcionar a los directivos los conocimientos fundamentales sobre el personal para poder dirigirlo o administrarlo.
- **Función persuasiva:** La relación con la función anterior es evidente, se trata de influir en los empleados para motivarlos a actuar de forma particular, esta función beneficia la relación entre superiores y subordinados.
- **Función socializadora:** De acuerdo con los autores Richmond y McCroskey, ésta función es a la menos incentivada en las organizaciones y es quizá la más importante. Esta función no significa hacer amigos con cada

---

<sup>7</sup> Virginia P. Richmond. *Organizational Communication for survival*, Editorial Hill, California, 1990, p.24.

miembro de la organización, pero sí, proporcionar al empleado los elementos necesarios para ayudarlo introducirse y sobrevivir exitosamente.

Agregando algunas funciones más, propuestas por Fernández Collado se tiene:

- **Función de innovación:** Trata de generar en la organización un cambio de actitud para lograr adaptabilidad a las nuevas exigencias del entorno, propiciando su desarrollo.
- **Función de mantenimiento:** Se encarga de mantener el autoestima de los individuos, de las relaciones y el mantenimiento de otras funciones. Recompensa y motiva a las personas dentro de las organizaciones para empatar sus metas personales con las organizacionales.

Las funciones básicas de la comunicación en las organizaciones apuntan al establecimiento de vínculos fuertes entre los componentes de la misma para funcionar como un *sistema*. Las implicaciones de la utilización de éste término adentran al comunicólogo, en organizaciones cuya complejidad incrementa, en este sentido, las funciones anteriormente señaladas sólo representan una porción de lo que la comunicación como acción puede hacer dentro de ellas.

Según Luis Arrieta Erdozain, el papel de la comunicación es más amplio como para remitirse sólo a los medios de comunicación utilizados por las organizaciones, por ello dice lo siguiente: “Con facilidad se olvida que el conjunto de actividades en las cuales se apoyan los programas y las campañas, no son sino un medio para, de forma más o menos probada, auspiciar el logro de ciertos objetivos prefijados”<sup>8</sup>

Siguiendo las aportaciones de autores cuyo enfoque de la comunicación va mucho más allá de los medios, se aborda a continuación la visión sistémica, en ella la comunicación es una forma de gestionar la incertidumbre de un entorno cada vez más complejo. Uno de los planteamientos de la teoría de sistemas nos permite afirmar que la complejidad reduce la complejidad, aunque paradójicamente, en lo referente a la

---

<sup>8</sup> Luis Arrieta Erdozain, “La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna”, en La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, 5ª ed, México, 1999, p.139.

comunicación y su gestión, la complejidad reside en la forma, función y tratamiento de la información.

Partiendo de esa visión, la organización es un sistema sociocultural cuyos elementos están interconectados casi por completo mediante la intercomunicación de la información no simplemente de energía o sustancia como sucede en otro tipo de sistema. Así, según el planteamiento de Marcelo Manucci, la incertidumbre se gestiona con diálogo e interacción, ya que en “un mundo de entrometidos” \*delineado por la globalización, las organizaciones tienen una interacción cada vez más compleja y dinámica con sus públicos, al grado de considerarlos como parte de sí misma.

Esta visión presenta a la comunicación no como un instrumento, es decir, el simple hecho de utilizar medios, sino como un proceso transversal, usando la terminología de Joan Costa, inmerso en todas las acciones de las organizaciones y capaz de unificar contenidos, medios, segmentos etc. La tendencia entonces para situar a las organizaciones en la “realidad corporativa” es considerar a la incertidumbre como un espacio de oportunidad.

La realidad corporativa o entorno/ambiente organizacional está conformado por individuos, tal y como los sostiene Niklas Luhman: “la sociedad no está compuesta de humanos sino de comunicaciones, (...) los humanos son el entorno no componentes de la misma”<sup>9</sup>, esto explica la inestabilidad y cambios constantes del entorno, pues es así la naturaleza de los hombres.

Marcelo Manucci señala, propone a un rol distinto a las personas ya no son solamente espectadores de cuanto hacen las organizaciones, sino se han convertido en participes de ellas al momento de percibir las y darle significado a sus acciones, por ejemplo: “Cuando el individuo se aproxima a un producto para probarlo o degustarlo, entonces pasa a experimentar una relación con el objeto o producto (...) La relación

---

\* Término utilizado por el autor J. Moya-Angeler, para ilustrar los vínculos que todos los actores de la globalización tienen entre sí así como las influencias que sobre ellos ejercen.

<sup>9</sup> Niklas Luhman. *Sociedad y sistema: La ambición de la teoría*, Editorial Paidós, Barcelona, 1997, p.35.

queda marcada y significada a partir de la experiencia”<sup>10</sup>. Estamos viviendo la era de las ideas, los sonidos y las imágenes como nuevos valores, en otras palabras la comercialización de las experiencias es una de las preocupaciones actuales de organizaciones.

La interacción entre la organización y sus públicos es posible gracias a los significados comunes que comparten, como sucede con la imagen, definida esta como “un todo formado por partes en interacción consigo mismas y en interacción con el público. Por eso la imagen nunca está completamente acabada o fijada. La imagen no es un estado es un proceso.”<sup>11</sup> Por consiguiente, las organizaciones pueden generar a través de la comunicación, otras realidades, con este argumento otros autores coinciden, pues la base de las relaciones entre organización e individuos recae totalmente en la percepción y los lazos duraderos establecidos entre la organización y su público.

La percepción como el principal vínculo entre organización y sus públicos es una preocupación constante por agradar a ese público, de diferenciarse de la competencia y de ser apreciada como única de entre todos los sistemas existentes en la red compleja mundial. La globalización ha acrecentado tales preocupaciones desde el momento en que lo más valioso de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinaria, edificios, etcétera), y más en el valor comercial de sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública, posicionamiento de sus productos, entre otros).

Es por lo explicado líneas arriba, que la comunicación tiene la capacidad de crear lo *escenarios comunicativos*\* como el único espacio de cambio o asentamiento de una imagen organizacional o corporativa.

---

<sup>10</sup> Marcelo Manucci. *La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa*, Limusa, Paris, 2002, p.5.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p.6.

\* De acuerdo con el autor Juan Benavides Delgado, el escenario virtual es un ámbito virtual, donde se entremezclan personajes, argumentos y donde el sujeto está en condiciones de seleccionar contenidos e intervenir.

Hasta este punto, la globalización es la fuerza principal que impulsa a las organizaciones a buscar nuevas formas de mantener y mejorar su desempeño en condiciones de cambio. El contacto establecido por cada organización con otro sistema mayor (suprasistema) propicia condiciones de alta complejidad. Siendo de esta manera, se reconocen dos categorías de complejidad acentuadas durante la interacción con el suprasistema:

- *Complejidad interna:* Para ilustrar este punto la imagen de la caja negra es útil. La estructura interna y sus funciones no son precisamente lo que debe comunicar el sistema, sino las cualidades del discurso de la organización con la de los actores sociales. La transparencia, la originalidad, la claridad y consistencia del discurso ayudan para lograr competitividad.
- *La complejidad del entorno:* En esta categoría se habla no sólo de universos psicológicos y tangibles, más bien, de un nivel simbólico que demanda riesgo para no confundir o saturar la mente del receptor.

Estos niveles de complejidad vividos cotidianamente en las organizaciones, requieren gestionar activos como: la identidad, la imagen, un posicionamiento y presencia distintiva para ser competitivas más allá de los hechos, es decir, al nivel de los símbolos, en otras palabras estamos ante la cultura de lo intangible.

La cultura de lo intangible, nos da la pauta para hablar de la forma como la comunicación ha ido posicionándose en las organizaciones formando parte de la estrategia general de la empresa aunque dentro de los límites propios. El análisis de las organizaciones muestra la transformación de las ideas del management, dicha transformación fue la coyuntura para que la comunicación se consolidara en ese ámbito.

Para introducir al recuento de los modelos del comportamiento organizacional, la siguiente cita de Joan Costa sintetiza en unas líneas todo un proceso de transformaciones en dicho comportamiento:

De un modo u otro, la fusión (y también las sinergias) del pragmatismo americano marcando la organización, la producción, el control y el punto de vista europeo orientado hacia la interacción humana en la empresa y las comunicaciones en su interior y con el entorno, vinieron a configurar un modelo que evolucionaría progresivamente de la cultura material que maneja materia y energía, a la cultura de lo intangible, la calidad, los servicios, la identidad, y la imagen en nuestra era del conocimiento y la información<sup>12</sup>

#### **1.4 Teorías del comportamiento organizacional**

Al hacer una revisión de algunos aspectos de las teorías del comportamiento organizacional, es evidente la transformación, no sólo en lo referente a la flexibilidad de las estructuras organizacionales, lo son también las relaciones hombre-trabajo, y la vinculación acción-comunicación. No es concebible una organización cuyos hechos permanezcan aislados de la comunicación, así como anteriormente se mencionaba, la comunicación es en sí misma acción y cuando una organización actúa invariablemente comunica, sin embargo, históricamente ambas: acción y comunicación se han disociado priorizando la primera, ello es comprensible debido a que la actividad fundamental de las empresas hasta hace algunos años era “producir”.

##### **1.4.1 La teoría clásica: la empresa como máquina**

Producir utilidades y proporcionar retribución a sus creadores, tanto en tiempo y dinero, constituía el fin principal de la “organización máquina” muy característica de la Revolución Industrial. El funcionamiento organizacional equiparado al de una máquina, debido a su composición y el acoplamiento de sus partes y los insumos o recursos materiales principalmente, no dejaba lugar a dudas a sus propietarios de que sus empleados eran también máquinas cuyas tareas eran sencillas y repetitivas, por lo que la sustitución y contratación de mano de obra resultaba muy fácil.

---

<sup>12</sup> Joan Costa, *Comunicación en acción*, Ediciones Paidós, Barcelona, 2001, p.100.

La visión clásica de las organizaciones es estrecho y no abarca las principales características de las organizaciones emergentes como Grupo RETO, pues ni las relaciones excesivamente formales, el control mediante reglas, la especialización de funciones o la retribución a los creadores de estos sistemas identifican a las organizaciones de la Sociedad civil. El estilo participativo que caracteriza a los sistemas emergentes se contrapone a la rigidez y el formalismo que traen consigo los planteamientos de los teóricos, cuyos postulados indican una comunicación organizacional que sólo cumple una función reguladora. La teoría clásica fue formulada esencialmente para explicar el comportamiento de la empresa.

#### **1.4.2 La teoría humanista**

El descuido de la teoría clásica hacia el factor humano motivó a diversos autores a la creación de la teoría humanista que contempla factores sociológicos y psicológicos de los individuos dentro de las organizaciones. El impacto de los factores físicos sobre la productividad de los obreros hizo imperiosa la necesidad de tratar a las organizaciones como entes sociales, donde las relaciones tanto formales como informales ocupaban un lugar importante en el rendimiento del personal, gracias al impacto psicológico que eso trae consigo.

Otros factores como el liderazgo, la comunicación interna, la moral, la motivación fueron decisivos en los estudios tanto de Kart Lewin y Rensis Likert, quien a través de sus modelos de diseño organizacional agruparon las variables clave que inciden en la productividad de los empleados, sus modelos incluyen desde esquemas mecanicistas hasta los participativos.

Siendo así, la teoría humanista permite explicar el comportamiento de las organizaciones emergentes, pues su enfoque novedoso y orgánico es aplicable a cualquier sistema, no únicamente a la empresa.

La empresa como organización introduce un concepto fundamental: *el desarrollo*. Este concepto confiere a los sistemas propósitos y responsabilidades propias, motivaciones y capacidades que garantizan una calidad de vida superior. La vida

laboral y la personal dependen en gran medida de los valores intrínsecos de cada acción realizada por cada miembro de la organización.

### **1.4.3 Teoría de sistemas**

En este apartado se retoman los elementos ayudan a continuar con el enfoque de *la empresa como organización* y desembocan visión integradora y universal de cualquier sistema. Los rasgos más generales de la teoría sistémica son:

- La conducta de cada elemento tienen un efecto sobre la conducta del todo.
- La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- Sin importar cómo se forman los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo y ninguno tiene un efecto independiente de él.

La importancia de la teoría de sistemas, más allá de la frase característica: “el todo es más que la suma de sus partes” radica en proveer a los sistemas, de la conciencia necesaria para enfrentar la incertidumbre y adaptarse a los cambios. Sus postulados permiten entender a las organizaciones en tanto sistemas integrales o *corpus* de alta complejidad, esto evidentemente replantea la forma de gestionar a las organizaciones.

En la actualidad la actividad del management ha situado a la comunicación en un papel privilegiado pues es la encargada de reunir la integridad de la organización, en este sentido se retoma la acción y la comunicación como esa integridad que evita incongruencias y se vuelve una vocación permanente.

Uno de los autores que argumenta la existencia de la comunicación organizacional a partir de la visión sistémica es James E. Grunig cuyos modelos básicos son los más aceptados actualmente pese a las discusiones académicas propiciadas por ellos. El autor señala que las organizaciones provocan desequilibrios en el sistema social, mismos que deben ser reestablecidos por la comunicación, debido al impacto de

la acción organizacional sobre los públicos, otras organizaciones y sujetos a través de las relaciones públicas.

Los modelos propuestos por Grunig son:

- *Modelo agente de prensa:* Se trata de una estrategia cuya función es persuadir sobre un punto de vista, pero de forma impositiva.
- *Información pública:* Se transmiten informaciones unidireccionales relativamente objetivas, pues la información va de receptor a emisor pero, este último presenta una perspectiva a su favor.
- *Bidireccional asimétrico:* Este modelo propone un control sobre los públicos a través de la persuasión. Se intercambia información con el fin de conocerlos mejor para emitir mensajes y recursos persuasivos acordes a la identidad de cada uno de ellos.
- *Bidireccional simétrico:* Aunque tiempo después de la creación de su modelo reconoció que éste no buscaba la comprensión mutua, pero que la organización logre un grado de acuerdo con sus públicos una vez que han negociado intereses. Este modelo asegura la comunicación eficaz.

A diferencia de los primeros modelos, el bidireccional asimétrico así como el simétrico otorgan al receptor un papel activo, ya que sus percepciones sobre la organización son tomadas en cuenta. El trabajo de Grunig y su relación con la teoría de sistemas prepara el terreno para hablar de la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas misma que plantea a la sociedad como integración de valores a través de la comunicación.

#### **1.4.4 Teoría de la Acción Comunicativa**

Una de las corrientes de pensamiento modernas que nos permiten analizar la teoría de sistemas y su impacto sobre las ideas del management y de la comunicación en las organizaciones es la teoría de la acción comunicativa postulada por Jürgen Habermas, quien de acuerdo con sus analistas es un modelo que permite un análisis global de la sociedad. La emergencia de nuevos sistemas sociales se explica a través de esta teoría a partir de sus actores y la acción, para Habermas: "Llamo acciones sólo a

aquellas manifestaciones en que el actor entra en relación al menos con un mundo (pero siempre también con el mundo objetivo)”<sup>13</sup>

Para clarificar cuál es la intención de remitirnos a esta teoría fundamental de la comunicación dentro de este trabajo, es necesario mencionar las dos formas de acción social que reconoce el autor alemán: *La acción comunicativa* y *la acción de acuerdo a fines* u orientada al éxito, pues este elemento contiene la esencia tanto de la planeación participativa, refleja la tendencia de cooperación y entendimiento entre los públicos hacia la organización y explica el surgimiento de la sociedad civil, como se puede ver estos temas son centrales para esta investigación.

Volviendo a los tipos de acción, se tiene a *la acción de acuerdo a fines*, esta se refiere a la acción maniquea y anti-diálogo que sirve para dominar y oprimir. Mientras que la acción comunicativa se presenta como interacción y proceso de entendimiento sobre metas compartidas gracias al cual pueden llegarse a acuerdos y asumir compromisos. Los acuerdos se dan en tres dimensiones (mundos):

1. Cognitiva: Se prueba objetivamente la rectitud de una propuesta, es decir, a través de lo que existe.
2. Moral: Las propuestas se realizan con base en las normas establecidas.
3. Psicológica: Las afirmaciones de la persona se dan a partir de sus circunstancias internas.

Conociendo los criterios de verdad antes esbozados, Habermas afirma que la acción de acuerdo a fines propicia estructuras de comunicación distorsionadas, ya que no se busca el consenso.

La acción comunicativa como una meta de la sociedad nos muestra un escenario armónico de interacción humana, donde los hablantes llegan al consenso pues han tomado como punto de partida la comprensión, el entendimiento y la buena fe. Por medio de la racionalidad comunicativa, de la que se mencionaron sus aspectos

---

<sup>13</sup> <http://usuarios.lycos.es/politicasetnet/autores/habermas.htm>, página consultada el 18 de Octubre de 2007 a las 13:00hrs.

medulares, los sujetos pueden abstraerse de la acción estratégica caracterizada por la manipulación y el engaño.

Como se puede observar la acción comunicativa es el origen de nuevas formas más sanas de interacción humana, caracterizándose por la construcción de espacios de consenso y actitudes positivas que para nada contemplan invasiones culturales y manipulación. En el más amplio sentido la humanización traída como consecuencia del dialogo entre los hombres, es precisamente la tendencia a considerar a las organizaciones como conversación y sobre ese ideal gestionar su comunicación.

La teoría de Habermas otorga gran cantidad de explicaciones sobre la sociedad, pero también se erige como el punto de partida para analizar el surgimiento de la sociedad civil. Así autores como Lucía Álvarez, sustentan su trabajo sobre la teoría de la acción comunicativa y los trabajos de Arato y Cohen. Habermas elabora una síntesis entre la visión que estudia a la sociedad como conglomerado de sistemas complejos, estructurados, donde el actor desaparece transformado en proceso (sistema-racional-burocrático) y por otro lado incluye el análisis sociológico que da primacía al actor como creador inteligente pero a la vez sumergido en la subjetividad de los significados del mundo vital.<sup>14</sup>

La inserción de la teoría de la acción comunicativa tiene toda la intención de lograr actos coordinados de entendimiento y cooperación, conseguir información vínculos más duraderos y productivos entre los públicos y las organizaciones. La propia evolución de la comunicación organizacional esta por culminar ese ideal.

Vemos brevemente algunos de los hechos de importancia dentro del desarrollo de la comunicación organizacional:

- a) *El reconocimiento del Derecho Universal a la Información.* La libertad como derecho fundamental de los individuos ha sido una facultad plenamente

---

<sup>14</sup> <http://sincronia.cucsh.udg.mx/habermasfoucault.htm>, página consultada el 16 de Octubre de 2007, a las 18:30 hrs.

ejercida por las personas conscientes de su importancia para el respeto de sus opiniones y creencias, y ha hecho necesaria la actividad comunicativa organizada dejando atrás la comunicación espontánea.

- b) *La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.* La competencia por el acceso al entorno de la comunicación pública, tiene por plataforma principal a los medios, estos son considerados la clave del reconocimiento social y ello obliga a desarrollar estrategias de comunicación.
- c) *La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.* El poder de decisión en los asuntos públicos que en los últimos años se ha conferido a los ciudadanos desembocando en el surgimiento de la sociedad de civil, ha traído mayor presencia de la comunicación institucional.
- d) *La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial.* Con la unión de las libertades informativas producto de la liberación económica, la imagen de marca en las estrategias de comunicación ha fortalecido el papel de la dimensión institucional de la comunicación, ésta última, consecuencia de la comunicación comercial.
- e) *La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.* Contar con el respaldo de la comunicación para la iniciativa social ha sido fundamental en su esfuerzo de hacer cumplir a las organizaciones con un comportamiento social responsable y lograr así la confianza de la sociedad.

Estos hechos guardan relación con las variables propuestas por Carlos Sotelo Enríquez esto nos hace pensar en los aspectos constantes en el nuevo paradigma de

la comunicación organizacional. Tales variables son ejemplos de *racionalidad comunicativa*<sup>\*</sup>, analicemos las más relevantes:

1. *La economía de la información.* Los pilares de esta economía fueron sentados por obras célebres como la de Norbert Wiener, principalmente porque constituyeron el punto de partida de las innovaciones en el campo de la telemática, la robótica, la digitalización, la inteligencia artificial y el manejo de la información.
2. *El progreso tecnológico.* La aparición de las máquinas manipuladoras de datos son, sin duda, el parteaguas de los avances tecnológicos posteriores y los que están por venir.
3. *La sociedad del conocimiento.* “Una de las principales consecuencias de la fusión del progreso tecnológico y la economía de la información, del desarrollo de las telecomunicaciones y la interactividad en el interfaz hombre-máquina ha sido lo que llamamos *sociedad del conocimiento*”<sup>15</sup>.
4. *La Revolución de los servicios.* Dentro de esta variable encontramos la relevancia del cambio en la relación organización- clientes. El valor de las personas llámese clientes y empleados es el punto central de la gestión de la comunicación en las organizaciones.
5. *Ascenso del Corporate.* El énfasis tanto en la idea de *institucionalizar* a las organizaciones así como en su estrategia global, llevan a comprender a dichos sistemas como cuerpos totales para gestionarlos integralmente. Esta concepción del corporate demuestra una vez más el poder de la asociación producto- empresa. Para Jordi Ventura i Boleda no es concebible disociar

---

\* De acuerdo con el experto Óscar García Agustín: Los individuos son movidos por la acción comunicativa que lo hace aspirar a logros colectivos basados en el consenso y van más allá de los fines egoístas, producto de la racionalidad instrumental (acción de acuerdo a fines).

<sup>15</sup> Joan Costa. *Epílogo de Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001, p. 548.

ambos conceptos: “(...)la competitividad de las empresas se basa en la complementariedad del sistema fuerte (tradicional) y el sistema débil (cultura, identidad y comunicación corporativas) que constituyen el eje vertebrador de la imagen de la compañía y su aceptación”.<sup>16</sup>

6. *El nuevo poder de los accionistas.* Por la influencia que ejercen los accionistas en las decisiones de la empresa merecen ser tratados con el mismo grado de importancia que los demás públicos de la organización, ganar su confianza es una tarea más de la comunicación organizacional. Actuar con responsabilidad y ética por parte de los administradores, accionistas mayoritarios y gerencia hacia los accionistas minoritarios es una estrategia a favor de los negocios. Un artículo de Luis Sanz y Pablo Martín de Holan encontrado en la *Harvard Business Review* dice lo siguiente:

Si usted es accionista mayoritario en la región, o su participación forma parte del grupo controlador de la empresa, lo sabrá: la mayoría de sus accionistas minoritarios no confía en usted. Y, en muchos casos, ese recelo está justificado. La cultura de negocios en América Latina, y también la jurisprudencia regional, otorga prioridad a las decisiones de la mayoría patrimonial, aun cuando esas decisiones sean abiertamente lesivas para los intereses de los accionistas minoritarios<sup>17</sup>.

7. *El redescubrimiento de los públicos estratégicos.* En este rubro podemos encontrar a todos los públicos interesados para la organización reunidos bajo el nombre de *stakeholders*. Los stakeholders son los públicos estratégicos e interesantes de una organización, con quienes ha de mantener dialogo constante.

---

<sup>16</sup> Jordi Ventura i Boleda. “Comunicación corporativa” en Dirección de comunicación empresarial e institucional, Editorial Gedisa, Barcelona, 2001, p.204.

<sup>17</sup> Luis Sanz y Pablo Martín de Holan. “Recupere la confianza de sus accionistas minoritarios” en *Harvard Business Review* (México, Noviembre 2004).

8. *La estructura en red.* Las nuevas estructuras de la época postindustrial se caracterizan por su globalidad y la carencia de jerarquías de mando. Las interacciones de la organización con un sinnúmero de actores sólo pueden ser gestionadas por una estructura flexible y holística.
9. *El valor de la experiencia emocional.* Ya se hablaba en otro momento sobre unos de los rumbos del negocio de la comunicación, el cual, apunta cada día más hacia la comercialización de las experiencias comunicativas fungiendo los medios de comunicación como extensiones de los sentidos de los usuarios
10. *La exigencia de la ética y las demandas sociales.* Como ya lo mencionaba Italo Pizzolante, la tendencia hacia prácticas transparentes y éticas preconizadas por el *Buen Gobierno* de la gestión empresarial, se erige como guardia de la imagen de las organizaciones, luego de los múltiples escándalos en que se han visto involucradas algunas de las empresas más importantes del mundo.

### **1.5 Vectores de la comunicación en las organizaciones**

Dentro de la misma línea de la racionalidad comunicativa se tiene a las llamadas *claves de excelencia* muy características de las grandes empresas y no forman parte de sus valores financieros (acción de acuerdo a fines). Dentro de estas claves de excelencia se pueden mencionar las siguientes: *La identidad corporativa, la imagen corporativa, la cultura corporativa, la identidad corporativa, la cultura corporativa, la calidad en el servicio, las estructuras productivas y de gestión*, entre otros.

Cada uno de estos activos invisibles está influenciado por los valores sociales y culturales, por lo que se inscriben dentro de un modo de pensamiento holístico compatible con la idea de una mejor calidad de vida para el personal. Los activos invisibles o *invisible assets* como se conocen en el mundo empresarial, son introducidos por los teóricos del management japonés, quienes afirman que los directores de las empresas son los fabricantes de los significados y símbolos, así, la incorporación a la

realidad cotidiana tanto del mito y los rituales impregna de significado a los productos y a los servicios.

Acercarnos al pensamiento oriental implica adentrarse a una visión del mundo totalmente distinta por la libertad y el misticismo que la caracteriza, nos ofrece nuevas formas de entender a las organizaciones y a los individuos, en otras palabras los modelos de pensamiento orientales se definen por su flexibilidad.

Aunque la obra *La aldea global* de Marshall Mc Luhan ha sido ampliamente criticada, es una referencia obligada para comprender la tendencia holística de las nuevas tecnologías y el negocio de la comunicación en todas sus ramas. El pensamiento holístico representado por la cultura oriental dentro de éste trabajo, concuerda con lo expresado en el párrafo anterior sobre las aportaciones del management japonés, según Mc Luhan:

Los orientales tienen la capacidad de readaptarse en forma instantánea a todas las condiciones físicas y sociales, lo que está relacionado con el hecho de ver la vida como un equilibrio *multisensorial* sin prioridades en orden. El campo de la experiencia se ajusta constantemente. Todo fondo, nada de figuras: el modo acústico. Los occidentales están obsesionados con un punto de vista fijo donde se fragmenta el fondo, que engéndrale deseo de jerarquía: todas las figuras; ningún fondo (...).<sup>18</sup>

Tanto el modelo asiático como el europeo, han transformado las ideas del management, pues por un lado los asiáticos han inspirado la *planificación dúctil* de la comunicación, donde se rompe con la formalización excesiva y se cambia el enfoque por uno más flexible y global, y por el otro, el modelo europeo cuya orientación se dirige a la interacción humana en la organización y la preponderancia de las comunicaciones tanto al interior como al exterior. “En Europa, sólo entidades con

---

<sup>18</sup> Marshall Mc Luhan. *La aldea global*, Gedisa, Barcelona, 2000, p.68

verdadero espíritu innovador concibieron la empresa como algo mucho más allá de la producción, la cadena de montaje y la normalización de los procesos, es decir, como un organismo total”.<sup>19</sup>

Hablar de un espíritu innovador, la búsqueda de la institucionalidad como una vocación perdurable y proyecto constante implica que las organizaciones han dejado de preocuparse por generar ganancias y ampliaron sus intereses, siendo capaces de sentar las bases para una mejor sociedad. Al respecto Juan Benavides Delgado señala lo siguiente:

La pasividad y la indiferencia, cuando no el desencanto y la agresividad de los ciudadanos, pueden ser los resultados de una situación, que la responsabilidad del Director de comunicación y el apoyo de la tecnología debe contribuir a evitar. Desde esa nueva preocupación cabe pensar que la gestión comunicativa, tanto de las grandes organizaciones como de las pequeñas puede ayudar, por ejemplo, a introducir en la ciudadanía nuevas informaciones e iniciativas, reforzando la actividad económica local colaborando positivamente en los instrumentos socializadores de los individuos en un mundo de cambio vertiginoso y constante.<sup>20</sup>

Buscar una calidad de vida superior para las personas afectadas directamente por la organización es considerada como una responsabilidad primordial. La calidad de vida no sólo tiene que ver con el nivel de vida expresado a través de la remuneración, más bien está enfocado al desarrollo de las potencialidades de los individuos, capacitándolos para que ellos mismos encuentren el valor intrínseco de la vida en sus actividades laborales.

---

<sup>19</sup> Joan Costa. *Comunicación en acción*, Ediciones Paidós, Barcelona, 2001, p.101.

<sup>20</sup> Juan Benavides Delgado. *“Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación”* en Dirección de comunicación empresarial e institucional, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001, p.44.

Éste esfuerzo emprendido cada vez por más organizaciones, mantiene estrecha relación con el movimiento cultural emprendido por las escuelas de negocios más prestigiadas y cuya estrategia se basa en “la humanización de las empresas”, Lalit M. Johri representante del *Asian Institute of Technology de Bangkok*, afirma que el consultor es un médico que ayuda a los directivos a prevenir y valorar a los nuevos problemas derivados de la globalización. De acuerdo con este investigador su estrategia retoma la esencia de los grandes pensadores de la historia como Buda, Gandhi, Descartes, Confucio y Martín Luther King.

La humanización de la empresa (sin limitar la estrategia a este tipo de organización) tiene sus cimientos en la cultura asiática, reforzando una vez más lo propuesto por Mc Luhan, entre los grandes preceptos de la estrategia del Asian Institute se encuentra el cuidado de las relaciones con los trabajadores y las externas, debido al descuido que las relaciones internas sufren dentro de la cultura occidental.

Es evidente que potenciar el aspecto interno de las organizaciones es clave para un funcionamiento eficaz. Nada puede lograrse cuando el interior es ignorado, en este sentido, Joan Costa nos habla de la introspección como el primer paso para emprender cualquier acción de comunicación, “(...) no se trata, como creen algunos, de una especie de psicoanálisis, sino de un trabajo práctico de introspección, profundamente estratégico”<sup>21</sup>, esto nos lleva justamente a la revisión de la identidad corporativa.

### **1.5.1 Identidad Corporativa**

El primero de los vectores de la gestión de la comunicación en las organizaciones y fundamento de la vida de estas es, sin duda, la identidad Corporativa. Debido a las dimensiones de esta investigación, no se ahondará sobre en el tema como lo amerita, sin embargo, se intentará recuperar la esencia del concepto, la cual recae completamente en su valor estratégico de diferenciación.

---

<sup>21</sup> Joan Costa. *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Ediciones Paidós, Barcelona, 2001.p. 72.

La identidad y la imagen corporativa son impresiones, valores, información y significados, por esta razón son consideradas los activos principales y también los menos conocidos por muchas organizaciones en la actualidad. Varios son los autores que coinciden en el hecho de considerar a la identidad como la *esencia* diferenciadora y constructora del estilo o personalidad\* corporativos. Particularmente, en la obra de Joan Costa, la analogía más representativa de la identidad es el ADN, el cual, igual que sucede con los humanos, es heredado de sus fundadores-progenitores.

Diversas disciplinas interesadas sobre el tema de la identidad convergen en el aspecto íntimo y clasificadorio que entraña la identidad de todo ente, la corriente sociología se refiere a la identidad como: al personaje o personajes representados por una persona en los diferentes ámbitos de la vida, y se delimita a la imagen que el individuo considera favorable proyectar a los demás y lo caracteriza. Para Juan Benavides la forma más habitual para entender la concepción es a través de la noción de corporate, atendiendo esto "...se define, en términos generales, como la construcción una identidad unificada y vertebrada para cada organización con arreglo a ciertos valores y previa a cualquier acción comunicativa"<sup>22</sup>. Por esta razón es un hecho que la única forma en que una organización puede modificar su imagen es fortaleciendo su identidad.

Jordi Ventura sostiene que la identidad se tiene por el solo hecho de existir e implica el total de las decisiones que toma la organización así como su realidad objetiva, al referirnos a la realidad objetiva, se descartan las autopercepciones erróneas que conducen a acciones incorrectas, por la misma razón, cuando una organización habla de su verdadera realidad es cuando necesita hacer el análisis introspectivo.

Joan Costa inserta los elementos de identidad en el denominado *espíritu institucional*, de esto se hablaba al inicio del capítulo, sin embargo, es por su relación con la identidad corporativa cuando adquiere su verdadero sentido, para Costa: "Estos

---

\* La personalidad según Shirley Harrison como el rasgo que distingue con precisión a las empresas que se dedican a la misma actividad. Es el rasgo que da a las organizaciones sus diversas impresiones.

<sup>22</sup> Juan Benavides, *Op. Cit.*, p.37.

rasgos son determinantes y están presentes en el espíritu fundador, (...), que es el acto de instituir, fundar con el ánimo de que la empresa sea duradera, tenga una continuidad y línea propia y coherente de desarrollo. Y son, de hecho, el germen y el epicentro de la *identidad*, la *conducción*, la *conducta* general de la organización”<sup>23</sup>.

Hamid Bouchikhi y John Kimberly citados por Thierry Libaert definen a la identidad como la respuesta a cuatro preguntas: el “por qué” de la empresa (sus finalidades), “el quién” (sus actores influyentes), “el qué” (su campo de actividad) y “el cómo” (sus principios de operación).

La identidad corporativa a diferencia de la identidad humana no se manifiesta tan claramente a través de la apariencia física, tampoco los documentos de identidad proporcionan la información suficiente para adentrarnos en la *personalidad*, que de acuerdo con Joan Costa, se trata de la vertiente emocional de la identidad, la cuestión de fondo es que por tratarse de un ente abstracto y disperso, sólo se ha podido materializar a través de una representación simbólica, el cual, ha de convertirse en el elemento principal de recordación y reconocimiento de las organizaciones.

La identidad organizacional empieza por un símbolo lingüístico equivalente al nombre, en ese momento se habla de una existencia real y posteriormente, cuando se registra, también legal. A continuación se hablará de la *identidad gráfica* a través de la cual se hace comunicables algunos rasgo de la identidad corporativa, sin limitarla, por supuesto, a este tipo de representación, pues parece más adecuado tener en mente que los valores de la identidad alcanzan todas las dimensiones de la percepción humana.

- **Identidad verbal:** La identidad verbal puede ser equiparada a una firma personal o empresarial, así, no basta con tener un nombre sino traducirlo gráficamente, ello asegura la autenticidad, pregnancia y permanencia, esto es el logotipo.

---

<sup>23</sup> Joan Costa, *Comunicación en acción*, Ediciones Paidós, Barcelona, 2001.170.

- **Identidad icónica:** Dado que el signo lingüístico por sí mismo carece de emoción y el elemento de fascinación, su naturaleza es esencialmente lógica, en cambio, la naturaleza simbólica de la identidad icónica traducida en una imagen sí conlleva tales atributos, en ese sentido, es complementaria al logotipo.
- **Identidad cromática:** Tal como sucede con la identidad icónica, la identidad cromática tiene la capacidad de ser percibida instantáneamente y, más aún por tratarse de una sensación óptica que no requiere de examen. La trascendencia de los colores para el mundo del arte como de la comunicación, proviene del valor cualitativo expresado por la psicología del color.
- **Identidad global:** Se trata de la identidad unificada conformada por todas las facetas y valores que posee la organización, es la concreción de un actuar congruente, que sienta las bases de una imagen global.

### 1.5.2 Ambiente y clima organizacional\*

La identidad unificada o global de la que se habló anteriormente propicia abordar el tema del ambiente y clima organizacional pues este está relacionado directamente con la percepción de los componentes de la organización por parte de sus miembros.

La naturaleza particular de la organización, esto es, su personalidad es lo que determina el clima organizacional, eliminando así la idea de que son los comportamientos individuales los detonantes del mismo. Luc Brunet, nos dice al respecto: “El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en

---

\* Se tomará el concepto Ambiente organizacional para describir la percepción general de las características de la organización, mientras que el clima son el resultado de la interacción de los individuos y el ambiente, por esta razón pueden haber tantos climas como departamentos en una organización. La obra de Brunet, se refiere al ambiente como clima organizacional mientras que a los climas como microclimas.

cierto modo a personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión”<sup>24</sup>

La personalidad entonces, no siempre es positiva y sana para el funcionamiento de la organización, sin embargo, las organizaciones generalmente no están conscientes de esa característica así como de la imagen que proyectan. Lo cierto es que el ambiente y el clima deben ser gestionados como cualquier otro componente organizacional. Son elementos de distinción y descripción de las organizaciones, además tienen influencia en el comportamiento y rendimiento de sus miembros.

Luc Brunet, menciona que el clima es importante por ser el reflejo de las creencias, valores y actitudes de quienes conforman la organización, por esa razón el experto en comunicación organizacional debe ser capaz de analizarlo y diagnosticarlo.

### **1.5.3 Imagen corporativa**

La identidad corporativa origina a la imagen corporativa, pues no puede hablarse de la primera sin hacer una relación inmediata con la segunda. Así como la identidad, la imagen confiere significados y valores a los productos y servicios de las organizaciones, siendo ella misma un valor. Sin embargo, a diferencia de la identidad corporativa, la imagen no se gestiona directamente por ser parte del imaginario colectivo, en ese sentido, la imagen corporativa, como lo señala Joan Costa, no se encuentra en el entorno físico sino se trata de una representación mental, separándose así de la imagen visual a la que es asociada frecuentemente. “La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.”<sup>25</sup>

A través de las explicaciones sobre cómo se configuran las imágenes mentales se muestra la conexión entre el intelecto, las emociones y el aparato sensorial, por esta

---

<sup>24</sup> Luc Brunet. *El clima de trabajo en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1987, p.12-13.

<sup>25</sup> Joan Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Editorial, Paidós, Barcelona, 2001, p.53.

razón, la huella o recuerdo que la experiencia de los sentidos deja en la mente es el fundamento de cuanto la organización puede estimular en los públicos. “La continuidad, o sucesión en el tiempo, de los estímulos que configuran la imagen y a la vez activan la conducta opera una reimpregnación de la mente. Acumulándose de este modo en la memoria emocional y estadística, construyen y reconstruyen allí la imagen de la empresa”.<sup>26</sup> Los estudiosos de la imagen corporativa coinciden en señalarla como el elemento diferenciador global con que cuentan las empresas y, sobre todo, concuerdan en la importancia de gestionarla y protegerla.

A propósito de su gestión y su protección, autores como Shriley Harrison y Bernard Emsellem incluyen a la reputación entre los principales componentes dentro de sus perspectivas de la imagen corporativa. Para Harrison la reputación son todas las opiniones y juicios que los públicos hacen sobre la organización, también tienen que ver con la calidad de sus productos o servicios, la solidez financiera, con la administración y su compromiso social.

Siguiendo la misma línea, Joan Costa toma como una de las funciones de la imagen a la generación de una opinión pública favorable, ello sin duda genera valor a la organización, y sobre todo la hacen más cuidadosa de sus propias acciones debido a su rol social, la opinión pública le asigna responsabilidades y lleva a la organización a buscar la empatía con la sociedad.

#### **1.5.4 Comunicación voluntaria y comunicación involuntaria**

Al adentrarnos en el tema de la comunicación voluntaria e involuntaria, es evidente que no todo comunica como han sostenido algunos expertos en semiótica: “El fenómeno, o el acto, no se explica por sí solo, simplemente, los individuos lo perciben porque “ocurre”, y lo interpretan a su manera, aunque no siempre como la empresa quisiera (...) La comunicación transporta información sobre el hecho comunicado, le confiere sentido y significación, lo enriquece con argumentos y valores. Y transforma las opiniones personales en una opinión generalizada y significativa: la “opinión pública”.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Joan Costa, *Ibidem*, p.54.

<sup>27</sup> Joan Costa. *La comunicación en acción*, Editorial, Paidós, Barcelona, 2001, p.87.

Las comunicaciones involuntarias por el hecho de no ser intencionales, son fuertes y pueden afectar a la organización, el descontrol de sus efectos es peligroso para la imagen corporativa, en ese sentido, “las comunicaciones involuntarias o mensajes involuntarios” son reales. Debido a que no se pueden controlar en su totalidad, “los mensajes involuntarios” pueden tomarse como ese margen de error permisible pero susceptible de mejora.

### **1.5.5 Cultura organizacional**

La cultura es uno de los vectores de gestión de la comunicación más interesantes y trascendentes, sin embargo, de los más extensos cuando se estudian las organizaciones. Es un vector difícil de descubrir por lo que el contacto y observación constante, por parte del consultor son totalmente necesarios. Al igual que la comunicación, la cultura organizacional, son aspectos poco conocidos por las propias organizaciones, menos puede esperarse que estas tengan el conocimiento de su cultura, aun cuando se considera el paso inicial para realizar adecuadamente su adaptación al entorno y su integración interna.

La aportación de Maurice Thévenet, es relevante para esta investigación, pues pone énfasis en la cultura organizacional como un aspecto dinámico, gracias al cual se pueden “enfocar los problemas corrientes de gestión. Es una forma de mirar en perspectiva con respecto al funcionamiento diario y sus defectos burocráticos (...)”<sup>28</sup>

Bajo el mismo enfoque Marisa del Pozo Lite, reconoce a la cultura como la determinante de la comunicación interna y viceversa, por eso comunicación y cultura son términos indisociables, del mismo modo la influencia de la cultura caerá sobre la gestión empresarial. Antes de extender la explicación de esto último, se retoma la definición de cultura empresarial de Edgar K. Schein: conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa junto con el modo de estructura y administrar los recursos materiales y humanos que la

---

<sup>28</sup>Maurice Thévenet. *Auditoria de la cultura empresarial*, Editorial Díaz Santos, Barcelona, 1992, p. 126..

configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en que se encuentra.<sup>29</sup> Para el mismo autor, la cultura organizacional consta de elementos: valores, creencias y supuestos básicos y manifestaciones visibles.

La influencia de la gestión empresarial sobre la cultura es poca comparada con la ejercida por esta última sobre los líderes, si bien, ellos la crean y conducen, no pueden cambiarla. Es relevante saber de qué manera trabajan con ella, del mismo modo los gestores de la comunicación no deben ignorar a la de la cultura si desean aplicaciones de comunicación eficaces.

### **1.6 Aplicaciones de comunicación organizacional: *el plan de comunicación***

El plan de comunicación como una de las aplicaciones de comunicación organizacional, clarifica las dudas relacionadas con la forma de intervenir en las organizaciones a partir de una disciplina como la comunicación, el plan da lugar a una comunicación ordenada y voluntaria. Fraser Seitel nos proporciona una de las bases que dan origen a este apartado y a la propuesta posterior de esta investigación, se trata de la trascendencia de planear la comunicación, dando con ello un lugar fundamental a esta disciplina dentro de la estrategia general de las organizaciones y ofreciendo el respaldo necesario a los profesionales de la comunicación para defender sus acciones y responder por los resultados de las mismas.

Tanto Seitel como varios autores más, abordan el tema de la planificación de la comunicación reconociendo la reciente introducción de esta última en ese terreno. Thierry Libaert menciona a la planeación aplicada en la administración de empresas como aquella encargada de trazar una línea de acción previendo escenarios futuros, establece los medios para alcanzar el futuro más deseable para la empresa.

Como ya se dijo, el plan de comunicación debe servir al plan estratégico de la organización y no como una acción separada, debido a su trabajo conjunto, suele causar confusión cuando se emprende el proceso de planeación estratégica, y sobre

---

<sup>29</sup> Citado por Marisa del Pozo Lite en *"Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales"* en Gestión de la comunicación en las organizaciones, p.259.

ello el mismo Libaert, señala dos razones por las cuales la distinción no puede hacerse plenamente:

- La planeación estratégica puede ser, dentro de diversas modalidades, una elección de comunicación. La participación del personal de la organización dentro de la planeación estratégica como una forma de adherirse al proyecto es precisamente un efecto de la comunicación.
- El plan puede parecer un objeto de comunicación. Todo plan estratégico implica una referencia mínima a la historia de la empresa, a su identidad, su cultura, sus valores y fines. Un plan señala una dirección, propone un sentido. De hecho el sentido es el elemento de cualquier proceso de comunicación.<sup>30</sup>

Las características del plan de comunicación hacen evidente su autonomía, debido a las reglas que obedece, a su evolución que está enmarcada en la misma disciplina y a la naturaleza de sus objetivos, por ello no es imaginable que dicho plan sea dependiente o subordinado al estratégico.

Frecuentemente al revisar material sobre la planeación aplicada a cualquier disciplina como en la comunicación, los autores hacen referencia a los modelos estratégicos, esto con la finalidad de conocer el entorno y determinar las orientaciones estratégicas.

### **1.6.1 Definición de Planeación**

Uno de los expertos en planificación cuya obra explica en términos sencillos y globales dicho tema es Russell Ackoff. Los trabajos de este autor serán tomados como una de las referencias más importantes para esta investigación, principalmente porque el concepto que propone es aplicable a cualquier disciplina, incluyendo la comunicación. La visión integral plasmada en su metodología, refleja fielmente lo expresado en la siguiente cita: “Nuestra época parece estar cerca de la planificación dúctil. Inspirada en

---

<sup>30</sup> Thierry Libaert. *Op. cit.*, p.35.

los modelos asiáticos que cuestionan la formalización excesiva y favorecen un enfoque más global y más flexible, la planificación contemporánea considera al plan más como un instrumento de análisis que como un fin en sí mismo”.<sup>31</sup>

Precisamente porque las organizaciones buscan controlar su futuro y no sólo predecirlo, es mayor la necesidad de planear flexible y participativamente. Ackoff enfatiza el carácter activo de la planeación para echar por tierra la planeación emprendida en los sistemas cuyas estructuras han envejecido, por ejemplo, la burocracia. En esas organizaciones, la planificación es un ritual incongruente para mantener la conciencia tranquila. Elevar a la planeación al grado de necesidad engrandece también la labor de los planificadores de la comunicación dentro de las organizaciones.”La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre”.<sup>32</sup>

Mientras Russell Ackoff se refiere a la planeación como una actividad compleja y ardua, David Allen distingue a la planeación natural, la cual es aquella realizada cotidianamente al planear acciones sencillas, y es un método de pensamiento recurrente al planear proyectos. Allen señala a nuestro cerebro como el planificador más, pues de forma original, la mente sigue cinco pasos:

- **Define propósitos:** Esta fase es la más importante pues define el *¿por qué?* de realizar cualquier acción incluso emprender un proceso de planificación. Hacerse esa pregunta clarifica y propicia el desarrollo creativo de las ideas.
- **Define principios\*:** No se puede obligar a los participantes de un plan a tener actitudes contrarias a su forma de ser, este punto tiene estrecha relación con el respeto a los colaboradores para no inducirlos a situaciones de estrés.

---

<sup>31</sup> *Ibidem*, p.40.

<sup>32</sup> Russell Ackoff. *Op. cit.*, p.13.

\* Se consideró pertinente separar los puntos de definición de propósitos y de principios para poder explicar claramente en qué consisten.

- **Visualiza los resultados:** Allen retoma aspectos de psicología básica relacionadas a la formación de imágenes mentales de los ideales a alcanzar. Maxwell Maltz citado por el mismo autor señala lo siguiente: “Usted proporcionele el objetivo pensando en términos de resultados finales y su mecanismo automático le proporcionará los medios para lograrlo”.
- **Genera lluvia de ideas:** Se trata de un proceso mental a través del cual pueden resolverse problemas a partir de ideas espontáneas y creativas, lo importante en este proceso no es la calidad sino la cantidad.
- **Organiza:** Puesto que la lluvia de ideas es una forma de llenar vacíos, tener un panorama general de ellas permitirá establecer las relaciones y estructuras naturales que poseen, es una forma de organización natural. La etapa de organización se produce cuando se han identificado componentes, secuencias, actos y prioridades.
- **Identifica acciones siguientes:** Identificar las acciones es centrarse en las decisiones relativas a la distribución de recursos físicos para echar a andar el proyecto. Es necesario antelar las acciones siguientes y controlarlas.

La trascendencia de la propuesta de David Allen radica en perder el miedo de emprender la planificación, pues esta no debe ser un esfuerzo estresante.

Aunque David Allen nos habla de la planificación natural emprendida cotidianamente, el proceso puede tornarse una tarea compleja, no se pretende decir con ello que deba ser una actividad preocupante y difícil, lo cierto es que la planeación de proyectos posee particularidades, haciendo de ella una clase especial de toma de decisiones, al respecto Russell Ackoff sugiere tres características.

1. La planeación es una toma de decisiones anticipada, para clarificar aún más este punto, la frase de Ralph Waldo Emerson: “El ancestro de toda acción es un pensamiento”. En la planeación la toma de decisiones eficientes es el antecesor de la actuación.

2. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados en el futuro y que podrán alcanzarse sólo si se hace algo al respecto.
3. El tercer punto sustenta el por qué de la planeación en general y es una invitación a la acción y a perder el miedo al cambio.

Cada vez más se habla del proceso de planeación adaptativa o participativa, precisamente porque la tendencia en planeación apunta hacia la interacción con todas las partes de la organización para que sean ellas mismas las que propongan ideas de solución y cambio. Las palabras de Henry Mintzberg, sobre la planeación como vehículo de comunicación son inmejorables para ilustrar lo que hasta el momento se ha dicho:

La razón más evidente reside en la necesidad de coordinación, para tener la seguridad de que todos en la organización dirigen sus esfuerzos en la misma dirección, lo que suele facilitarse cuando esta dirección se especifica de la manera más precisa posible. Los planes, (...) pueden construir los medios primordiales para comunicar no solamente intenciones estratégicas, sino también lo que cada individuo en la organización debe hacer para llevarlas a cabo.<sup>33</sup>

Independientemente de las inconveniencias señaladas por algunos autores sobre hacer partícipes a todos los miembros de la organización, la planeación Participativa/Adaptativa preconizada por Russell Ackoff es el tipo más adecuado para la propuesta final de esta investigación, dicha elección se basa sobre el conocimiento de otras filosofías de planeación, que se esbozaran a continuación, pues estas no rescatan la esencia del proceso comunicativo. Antes de eso es conveniente retomar a Bernard Galambaud, quien proporciona su punto de vista sobre el papel de la comunicación cuando sirve a la administración, para este experto, la comunicación legitima el poder pues obtiene la colaboración buscada, así mismo las acciones de comunicación

---

<sup>33</sup> Citado por Thierry Libaert en *El plan de comunicación organizacional*, p.41.

movilizan a los miembros para alcanzar los objetivos organizacionales, estas son las funciones *reguladora* y *persuasiva* de la comunicación.

Las filosofías de planeación y los tipos, fueron propuestas por Russell Ackoff para resaltar tanto las actitudes como las características de los sistemas emprendedores de estas. El mismo autor reconoce que los planes en ocasiones reúnen más de un tipo y más de una filosofía dominando alguna de ellas.

**Cuadro II. Filosofía y tipología de planeación\***

Filosofía de planeación	Tipología
<p><b>Satisfaciente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos planificadores formulan metas y objetivos con base en medidas de rendimiento cuantitativas o cualitativas</li> <li>• Se fijan pocas metas y no se preocupan por resolver los conflictos que pudieran surgir entre ellas</li> <li>• Se fijan objetivos y metas lo suficientemente altas</li> <li>• Se interesan por identificar las deficiencias pasadas que las oportunidades futuras</li> <li>• El recurso más preocupante es el dinero. El aspecto financiero priva sobre los demás</li> <li>• Se evitan los cambios estructurales por considerarse problemáticos</li> <li>• Se vive con la esperanza de que las cosas serán como antes</li> <li>• Esta planeación es emprendida por las organizaciones preocupadas sólo por su supervivencia</li> </ul>	<p><b>Reactivismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los reactivistas prefieren las cosas como una vez estuvieron, no como suceden ahora</li> <li>• Son enemigos de la tecnología</li> <li>• Se siente mejor pensando cualitativamente que cuantitativamente</li> <li>• El estilo de liderazgo es autocrático. La administración es piramidal</li> <li>• La administración trata los problemas por separado y no sistémicamente</li> <li>• No se permite la participación de todos los miembros de la organización</li> <li>• Los reactivistas prefieren hacer las cosas como de costumbre y se rehúsan a innovar</li> <li>• Para ellos la historia es muy importante</li> <li>• Generalmente son organizaciones inadaptables</li> </ul> <p><b>Inactivismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les satisfacen las cosas como están y parece que se aferran a su estado actual</li> <li>• Se muestran desconfiados con todo aquel que desee intervenir para generar cambios, ya que los ven como desorden</li> <li>• No tratan de encontrar las situaciones que generan crisis sólo eliminan las amenazas transitorias</li> <li>• Cuando emprenden un proceso de actualización no tienen un objetivo definido</li> <li>• Procuran mantener ocupadas en otros asuntos a las personas que proponen modificaciones</li> <li>• Su instrumento por excelencia es la formación de comités</li> </ul>

\* Este cuadro es una interpretación propia y fue elaborado para clarificar la explicación sobre las filosofías de planeación. (15 de Marzo de 2006)

<p><b>Óptima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplican modelos matemáticos (simulación, modelo de decisiones) que aseguren un nivel óptimo en los resultados</li> <li>• Se traducen objetivos cualitativos a cuantitativos, por contar con términos más precisos</li> <li>• Por medio de los modelos matemáticos se buscan las mejores políticas, programas, procedimientos y prácticas</li> <li>• El éxito del planificador depende de lo bien que modeló al sistema</li> <li>• El recurso humano es planeado inadecuadamente. La motivación del personal es un aspecto secundario</li> </ul>	<p><b>Preactivismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confían plenamente en la tecnología, al grado de creer que no hay problema imposible para ella</li> <li>• Son perfeccionistas por esa razón se valen sólo de instrumentos científicos y tecnológicos</li> <li>• Sólo confían en los experimentos</li> <li>• Su preocupación principal es crecer no desarrollarse</li> <li>• Es importante para los preactivistas no cometer errores aunque tengan que dejar pasar oportunidades</li> <li>• Prefieren predecir que prepararse para el futuro</li> </ul>
<p><b>Adaptativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le denomina planeación innovadora, aunque no es nueva, pero si lo es su enfoque comprometido, fundamental y sistemático para producir organizaciones que se adapten más fácilmente</li> <li>• Lo más importante no es el plan sino el proceso de producción de éste (aprendizaje social)</li> <li>• Se pretende eliminar la necesidad de hacer planeación retrospectiva</li> <li>• Es sensible a la incertidumbre del entorno. Lo que busca producir organizaciones más adaptables</li> </ul>	<p><b>El Interactivismo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los interactivistas no actúan de cara al futuro, al pasado o a la situación actual, pues saben que el propio futuro es lo único que puede controlarse</li> <li>• Para alcanzar el futuro deseable inventan los métodos para llegar a él</li> <li>• Consideran a la tecnología como un medio más para lograr alcanzar el futuro, no es la panacea.</li> <li>• Sus diseños consideran a las ciencias y a las humanidades. No separan a la ciencia del arte.</li> <li>• Los interactivistas idealizan</li> <li>• Tratan de mejorar aspectos generales y no particularidades</li> <li>• Debido al ritmo cambiante de la sociedad sostienen que el aprendizaje y la adaptación son los requerimientos esenciales</li> </ul>

La planeación de tipo interactivista y la filosofía Adaptativa es el enfoque considerado más convenientes para realizar un plan de comunicación, en la medida que el diseño del mismo es capaz de conjuntar al arte y la ciencia. Aparte de los requerimientos antes señalados, el Interactivismo se sustenta sobre una visión clara de cuanto la organización quiere lograr, así mismo, resulta de gran valor dar a las organizaciones características humanas, como es el hecho de no sólo perseguir metas a lo largo de la vida sino ideales.

La gente suele perseguir tres tipos de fines<sup>34</sup>:

1. **Las metas:** Son los fines con pretensión a alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.
2. **Los objetivos:** Son los fines no alcanzables dentro del periodo planeado, pero sí en una fecha posterior. Hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.
3. **Los ideales:** Son los fines considerados inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.

Dentro de la planeación encontramos dos conceptos inseparables del proceso de planeación, nos referimos a los términos *táctica* y *estrategia*, los cuales, merecen nuestra atención debido a su relevancia, ya que constituyen dos grandes directrices para llevar a cabo todas las acciones del plan.

La estrategia es definida como “la preparación y la conducción general de las operaciones (...) La estrategia es solidaria de la táctica que, siguiendo los objetivos de la acción, los organiza en función de la situación concreta y las fuerzas disponibles”.<sup>35</sup> Tanto la estrategia como la táctica tienen su origen en la milicia, por esa razón, no resulta extraño que la lectura obligada de los comunicólogos organizacionales sea *El arte de la guerra* de Sun Tzu. De cualquier forma, ambos conceptos implican observación constante, planeación y sobre todo preparación, contrario a estas nociones se tiene la improvisación. Siguiendo con las definiciones, la táctica implica la selección y organización de los medios para conseguir los fines marcados por la estrategia.

Por otra parte, Philipp Fürst Büttler en su texto *El plan de medios*, define a la estrategia de forma más simple: “la estrategia es un conjunto de acciones que deben permitir alcanzar el objetivo”, con la misma sencillez se refiere a la táctica como todas aquellas actividades de implementación de la estrategia.

---

<sup>34</sup> Russell Ackoff. *Op. cit.*, p.85.

<sup>35</sup> Joan Costa. *Op. cit.*, p.33.

Comprender la diferencia entre táctica y estrategia, permite también entender cuál es el papel del plan de comunicación dentro de la estrategia general de la organización, en este sentido, es posible saber cuándo el plan de comunicación es estrategia y cuando táctica, ciertamente esto tiene que ver con la perspectiva desde la cual se ve. Bernard Dagenais pone en claro cuanto se ha dicho en los últimos párrafos: “Un plan de comunicación es un instrumento de gestión de la empresa. A través de la comunicación se manejan los problemas, los riesgos y los desafíos de una empresa, no sólo su imagen. El plan de comunicación cumple una función instrumental en la realización del plan estratégico. Por otra parte el comunicador puede desempeñar un papel estratégico o técnico en la ejecución de las tareas”.<sup>36</sup>

El modo de participar de la planeación es a través de la formación de unidades cuyo medio de comunicación por excelencia son las juntas. Cynthia Sohl en su trabajo *Organizational Communication*, aborda ampliamente el asunto de la participación y sostiene que la participación enriquece y potencializa no sólo a los individuos de la organización sino a la sociedad en general. Referente a esto la autora rescata la frase de Deetz: “El lugar de trabajo es un espacio de aprendizaje que trasciende los límites de la organización”. Lo anterior concuerda desde luego con lo rescatado durante este trabajo sobre la posibilidad de construir una mejor sociedad a partir de la calidad de vida en el trabajo.

Siguiendo la misma línea de los principios operativos de la planeación, expertos que como Jordi Ventura, señalan que en los principios de esta actividad, las comunicaciones de la empresa no necesariamente estaban coordinadas, de igual forma, los intereses a nivel personal y corporativo no eran compatibles, puesto que la inconexión de las áreas de la comunicación en las organizaciones no era para nada favorable, el autor finlandés Aberg tuvo a bien señalar lo siguiente: “toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas de la organización”.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Citado por Libaert en *El plan de comunicación organizacional*, Limusa, Paris, 2000, p. 149.

<sup>37</sup> Citado por Jordi Ventura i Boleda “*Comunicación corporativa*” en Dirección de comunicación empresarial e institucional, Gestión 2000, Barcelona, 2001, p.207.

Planear la comunicación es un esfuerzo encaminado a poder integrar a la organización en un todo armónico o bien, en “la gestalt corporativa”. Particularmente, el plan de comunicación o si se prefiere hablar genéricamente, la comunicación, es la única disciplina integradora de las áreas de la organización que como sabemos, están a cargo de especialistas en diversas ramas del conocimiento, sin embargo, estas no se han preocupado por la coherencia entre el decir y hacer de las organizaciones. A propósito Weil F. citado por Jordi Ventura, considera a la comunicación como el instrumento de todos los modelos de gestión nunca como un fin.

Antes de continuar con los elementos necesarios para llevar a cabo la planeación, citaremos el trabajo de Ángel Rodríguez Bravo titulado *La investigación científica aplicada al plan de comunicación*, pues como su nombre lo indica, propone al método científico como el respaldo de todo plan de comunicación, en primer lugar para dar certidumbre de que la solución propuesta es la adecuada y en segundo lugar, porque, de acuerdo con este autor, en el campo de la “comunicación empresarial” aun hay muchos problemas que no se han resuelto satisfactoriamente por otros métodos.

Para este experto, “(...) el carácter esencial y diferencial del método científico es justamente su autocuestionamiento y su autodesconfianza. Esta paradoja es justamente la que le otorga a esa forma de trabajar su eficacia y eficiencia. En tanto que desconfía de sí misma, la ciencia obliga a someter a prueba (a contrastar) y a hacer coherentes todas sus propuestas y sus afirmaciones, desechando todos aquellos supuestos que no cumplen estas condiciones”.<sup>38</sup>

El procedimiento metodológico para desarrollar el plan de comunicación queda resumido de la siguiente forma:

1. Planteamiento del problema: ¿Qué?, ¿por qué? y ¿para qué? de adquirir ese conocimiento.
2. Delimitación precisa del problema: Definición del objeto de estudio.

---

<sup>38</sup> Ángel Rodríguez Bravo. “*La investigación científica aplicada al plan de comunicación*” en Dirección de comunicación empresarial e institucional, Gestión 2000, Barcelona, 2001, p.396.

3. Estudio del estado de la cuestión: Revisión de paradigmas.
4. Observación sistemática y diagnóstico del problema: Localización de variables-índice, desarrollo de una observación metódica y descripción objetiva del problema.
5. Desarrollo del tratamiento.
6. Elaboración de hipótesis: los planes de comunicación posibles.
7. Probar los planes de comunicación posibles: Contrastación experimental de hipótesis a pequeña escala.
8. Desarrollo definitivo del plan de comunicación: Aplicación de resultados obtenidos en la investigación.
9. Aplicación del método iterativo: Correcciones, mejora y ampliaciones sucesivas en posteriores aplicaciones.

Como se puede observar, las fases del método científico aplicados al plan de comunicación han sido abordados bajo diferentes nombres por otros especialistas en planeación, concordando todos ellos en la importancia de la fase del planteamiento del problema.

### **1.6.2 Partes de la planeación**

Las partes básicas de un plan son las siguientes: *finés, medios, recursos, realización, control.*

Por otra parte, los expertos de planeación en comunicación, agregan uno de los elementos más importantes de esta actividad que es el mensaje. Por ahora, no abordaremos el asunto del mensaje, pero sí la cuestión de la auditoría o diagnóstico, como la primera fase y base de la planeación. A continuación se presenta el siguiente cuadro constituye una interpretación propia que simplifica la explicación de las fases del proceso de planeación.

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
		Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
<b>Fases de la planeación</b>	<b>Auditoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican los aspectos interdisciplinarios de una situación, asimismo, oportunidades y amenazas</li> <li>• Adaptación y perfeccionamiento de acciones emprendidas en planes anteriores</li> <li>• Define el propósito de la planeación y advierte sobre las posibles obstrucciones para la implementación</li> <li>• La auditoría de la cultura organizacional (Maurice Thévenet: 1992), como metodología de diagnóstico, revela la gran variedad de aspectos que una organización alberga.</li> <li>• Las áreas de análisis propuestas dentro de la auditoría son:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identidad e imagen corporativa/institucional</li> <li>2. Liderazgo</li> <li>3. Proceso de Socialización</li> <li>4. Redes de comunicación y dimensiones de contenido</li> <li>5. Medios organizacionales de comunicación y nexos establecidos</li> <li>6. Ambiente y clima</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para analizar las <i>obstrucciones</i> que impiden el desarrollo organizacional</li> <li>• Las <i>obstrucciones</i> son autoimposiciones que frenan las capacidades de los miembros de una organización</li> <li>• El análisis de la cultura empresarial/ organizacional, a través de la auditoría, coloca al investigador en la posición de “facilitador” del cambio, quien ayuda a los miembros de la organización a descubrir sus potencialidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La auditoría es considerada como acto de comunicación pues aumenta la disposición de escuchar a los miembros de la organización</li> <li>• Se analiza el estado de las redes de comunicación y la vinculación entre el núcleo donde se toman las decisiones y el resto del personal</li> <li>• Monitorea las acciones de comunicación y cómo funciona la organización</li> <li>• Los tópicos de gestión de la comunicación sujetos a auditoría son:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medición de la imagen</b></li> <li>• <b>Cultura interna</b></li> <li>• <b>Planes de comunicación</b></li> <li>• <b>Situación externa, a través del análisis FODA</b></li> </ul> </li> </ul>

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
Fases de la planeación	Ideales	Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
		Fines		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Son fines cuya característica principal es que se suponen inalcanzables pero a través de trabajo constante se puede avanzar</li> <li>La elaboración de un diseño idealizado acorta la distancia entre lo denominado como “inalcanzable” o “deseable” y lo que se tiene actualmente en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El diseño ideal de la organización es la forma a través de la que los participantes de la planeación pueden dar a conocer sus sueños, opiniones y preferencias</li> <li>El diseño ideal fomenta la participación, compromiso y consenso en el proceso de planeación</li> <li>Permite incorporar los valores estéticos de los participantes al proceso en el que están trabajando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El diseño ideal puede ser considerado un acto de comunicación que rescata las características de este proceso:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Igualdad</li> <li>Participación</li> <li>Relación dialógica</li> <li>Consenso</li> <li>Compromiso</li> </ul> </li> </ul>

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
Fases de la planeación	Objetivos	Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
		Fines		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desprenden de la auditoría y son objetivos generales deseables</li> <li>• Es el estado o resultado deseado del comportamiento organizacional</li> <li>• La organización puede plantear objetivos de retención o adquisición</li> <li>• Indican a la organización el camino a seguir para lograrlos</li> <li>• Los objetivos deben ser congruentes y concordar con lo que cada área de la organización desea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos deben considerar la compatibilidad entre los objetivos de las personas y los organizacionales</li> <li>• Objetivos intangibles: Su grado de desafío motiva a los miembros de la organización</li> <li>• Los objetivos serán formulados para ser alcanzables de lo contrario provocarán descontento</li> <li>• Son integrales y clarifican cuál es el papel que cada parte de la organización juega en la planeación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden formular objetivos específicamente comunicacionales</li> <li>• Los objetivos de comunicación pueden ser de imagen, actitudes hacia los clientes, motivación etc</li> </ul>
Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son fines que se desean alcanzar en un tiempo establecido</li> <li>• Ayuda a medir el progreso de la organización para alcanzar objetivos</li> </ul>	<p>Las características de la meta deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su factibilidad</li> <li>• La delegación de responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independientemente de su marco temporal exige diseñar mecanismos de retroalimentación</li> </ul>	

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
Fases de la planeación	Mensajes	Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son considerados como la reproducción del objetivo general</li> <li>• Son elementos directores y unificadores de las comunicaciones de la organización</li> <li>• Es el núcleo de cada discurso de la organización independientemente de su público y el medio por el que se emita</li> </ul>	<b>Destinatarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se destaca la importancia del receptor en la nueva cultura de los servicios</li> <li>• Se considera que todos los públicos son estratégicos, lo que se necesitan son comunicaciones específicas para cada uno</li> </ul>

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
		Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
Fases de la planeación	Medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>El medio es importante por su capacidad de lograr el objetivo</li> <li>Un medio coordinado y adaptado a otros medios conduce a resultados positivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El <i>diseño ideal</i> de los participantes del proceso, sugiere los medios para lograrlo</li> <li>De acuerdo con Russell Ackoff los medios se formulan a distintos niveles:               <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Cursos de acción:</b> Es un acto específico de una persona o de un grupo</li> <li><b>Práctica:</b> Es un curso de acción que se repite en circunstancias similares</li> <li><b>Procedimiento:</b> Una secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta</li> <li><b>Programa:</b> Un conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, más complejas que un procedimiento</li> <li><b>Política:</b> Es una norma para seleccionar un curso de acción, sirve para decidir</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los medios organizacionales de comunicación dependen del objetivo de comunicación, del mensaje y los destinatarios</li> </ul>

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
		Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
Fases de la planeación	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se determinan los tipos y cantidades de los recursos que serán necesarios para el proceso de planeación, se especifica cómo se han de conseguir o generar</li> <li>• Estos recursos pueden ser: dinero, instalaciones y equipo, materiales, abastecimientos y personal, etc</li> <li>• <b>Planeación financiera:</b> es considerada como la más importante, dentro de las filosofías de planeación previa a la <i>Adaptativa</i></li> <li>• Dentro del plan es una exigencia incluir el presupuesto correspondiente a cada acción, de esta manera el plan goza de credibilidad y permite a la organización un mejor control de sus gastos</li> </ul>	<p><b>Planeación de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca anticipar el personal (cantidad) que habrá de llevar acabo determinadas acciones y responsabilizarlo para que las realice adecuadamente</li> <li>• Es necesario especificar a grandes rasgos las principales acciones a ejecutar y designar al encargado de ellas</li> <li>• Designar responsabilidades incrementa la legitimidad del plan</li> <li>• Se incrementa la motivación del personal, pues éste se considera importante para el logro de los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cualquier plan de comunicación debe integrar la variable presupuestal, respetando sus atributos de integración, adaptabilidad, honestidad</li> <li>•Aprovechamiento de los recursos que la organización ya posee, como son las redes de comunicación</li> </ul>

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
		Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
<b>Fases de la planeación</b>	<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Materiales, aprovisionamientos, energía y servicios:</b> Es importante señalar que este tipo de especificaciones no es común para la planeación de la comunicación, se refiere a los suministros de materias primas</li> <li>• <b>Planeación de instalaciones:</b> Equivale a especificar cuáles serán los lugares destinados a llevar acabo las operaciones</li> </ul>		
	<b>Realización/ implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se definen y gestionan nuevas estructuras de organización, responsabilidades, procesos y relaciones.</li> <li>• La etapa de implementación, desde luego no es más importante que las otras, pero sí es la que mantiene un alto valor en el plan, es decir, si la organización no lo desarrolla de nada sirve haberlo elaborado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente necesita información precisa de lo que va a hacer y cómo, esto le dará una sensación de control y se motivará</li> <li>• Se destaca la importancia del capital humano, por lo que la motivación y la confianza en sus capacidades y actitudes son la clave para la implementación del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una de las actividades básicas es la elaboración del calendario que especifica las tareas y plazos correspondientes</li> <li>• Esta herramienta favorece la coordinación y mantiene informados a los participantes del plan</li> <li>• Es a través de la comunicación que se logra el cambio, pues ayuda a mantener el esfuerzo y certidumbre entre los participantes del proceso</li> </ul>

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
		Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
Fases de la planeación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación inicia con su lanzamiento, difusión y control</li> <li>• Difundir el plan va más allá de presentarlo a los directivos y gerentes, tiene que ver con la explicación clara a todos los destinatarios</li> <li>• Un plan adecuadamente difundido, depende de su anuncio anticipado ante todos los miembros de la organización, para que desde entonces, se sientan involucrados</li> </ul>	<p>Para iniciar la implementación será fundamental la fase de creación del comportamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Probar y luego desarrollar:</b> Se refiere a la elaboración de programas piloto aplicables a una parte de la organización, es decir, a pequeña escala para posteriormente ampliarlos y a perfeccionados</li> <li>• <b>Crear primero el comportamiento:</b> Esto es centrarse en uno de los objetivos que afecte a todos los miembros, en este enfoque son los trabajadores quienes se sienten beneficiados directamente con el proceso de planeación</li> <li>• <b>Contratar a una nueva estrella o escenificar una ejecución pública:</b> Se puede contratar a alguien reconocido para encabezar el esfuerzo de cambio como una forma de ganar credibilidad</li> </ul>	<p>Aprovechamiento de las redes de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable de comunicación puede convertirse en el vínculo permanente entre los tomadores de decisiones y puede ser el configurador del cambio</li> <li>• De acuerdo con algunos autores la publicación del plan debería acompañarse por un evento que incremente el conocimiento de éste</li> </ul>
	Realización/ implementación			

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
Fases de la planeación		Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
		Realización/ implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No obstante que se prevea una planeación exitosa, se recomienda estar preparado para lo inesperado y corregir las deficiencias del proceso, para esto son los mecanismos de control</li> <li>• Hay que destacar el aprendizaje que acompaña a cada etapa de la planeación, pero principalmente en las fases tanto de implementación como de control</li> <li>• El desafío de la implementación es la formación de nuevos hábitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Captar por atracción:</b> Los éxitos logrados en una unidad de negocio, planta o área pueden ser utilizados como modelo a otras divisiones de la organización</li> <li>• <b>Multiplicación planificada:</b> El proceso de cambio puede ser iniciado en pocos lugares y extendido a otros. Los líderes de cada lugar donde se llevó a cabo la implementación podrán compartir sus mejores prácticas y experiencias</li> </ul>

## Partes de la Planeación

Áreas de Influencia del proceso de planeación				
		Organización/ sistema	Capital humano	Comunicación
<b>Fases de la planeación</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta fase es la evaluación de las decisiones tomadas dentro del proceso de planeación</li> <li>• El control consiste en establecer para evaluar el desempeño y establecer medidas correctivas para reducir la brecha entre lo que se deseaba lograr y los resultados reales</li> <li>• Implica ser capaces de reconocer las causas del por qué el plan implementado difiere del que se tenía previsto, arrojando tres motivos principales:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de la estrategia inadecuada</li> <li>• Poca observación de los entornos internos y externos. Estrategia de comunicación inadecuada o poco razonable</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ejes del control son: la tabla de indicadores, monitoreo, y el recordatorio del interés del plan</li> <li>• <b>La tabla de indicadores:</b> se contemplan la evolución de las valoraciones y el análisis de las repercusiones en los medios de comunicación o los públicos meta, en función de lo que ha sido la organización y el objetivo que persigue</li> <li>• <b>El comité de monitoreo:</b> se ocupa de dos aspectos que son, política interna y eficacia práctica. Estará integrado por las diferentes personas que elaboraron el plan de comunicación y la importancia de su función radica en recordar constantemente que cada acto y mensaje debe estar apegado al mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El recordatorio del plan es otro, de los ejes del control, está compuesto por las siguientes modalidades:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Política:</b> Será denunciado cualquier mensaje que no se apegue a la estrategia de comunicación</li> <li>• <b>Directiva:</b> La dirección debe recordar cuál es el mensaje esencial sin desviarse del objetivo de comunicación</li> <li>• <b>Funcional:</b> La relación entre comunicadores internos y externos debe ser clara y directa</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Control</b>			

## Capítulo II

### Sociedad Civil

Las tendencias del profundo y acelerado proceso de cambio que enfrentan los países, como lo son: la democratización, reformas económicas, redefinición de la inserción internacional, descentralización, así como el impacto de las nuevas tecnologías de información y la globalización, han implicado un cambio sustancial en el papel del Estado y de los diferentes actores sociales. En ese contexto, es relevante el surgimiento, en varias partes del mundo, de la *sociedad civil*, la cual, está vinculada al desarrollo de un amplio consenso sobre la importancia de temas como el medio ambiente, equidad de género, grupos étnicos y otros asociados a formas estructurales de exclusión social haciéndose notar principalmente por sus organizaciones civiles.

Lo anterior no sólo ha logrado definir de nuevo el papel del Estado y confiere responsabilidades nuevas y más amplias a los agentes del mercado y a la propia sociedad civil en lo referente al crecimiento y al bienestar, sino también muestra cómo a partir de la gestión de activos intangibles se pueden alcanzar fines sociales, tal es el caso de la comunicación en estas organizaciones sin fines de lucro.

#### 2.1. Definición

Cuando uno se aproxima a estudiar a la sociedad civil, resulta difícil en primera instancia comprender cuál es la diferencia principal entre aquel término y el de *sociedad* simplemente, para comenzar a hacer la distinción conviene decir que “(...)la sociedad civil es un nuevo actor y sujeto de poder en la construcción de la historia y de la evolución de la conciencia humana”<sup>39</sup>, mientras que la sociedad es el conjunto de relaciones que se establecen entre individuos pero, a diferencia del primer término, la pertenencia a este conjunto no es voluntaria.

Aunque es amplia la información referente a la *sociedad civil* no existe un concepto específico, por lo tanto cada autor define los parámetros bajo los que fijará su análisis, además de la remisión necesaria al tema de la globalización, esta es la razón por la que en

---

<sup>39</sup> Marcos Arruda. *Globalización y sociedad civil*, No. MOST discussion paper series, 64 pub 2003, SHS.2033/WS15, p.4, consultada el 13 de febrero de 2006 en [www.unesco.org](http://www.unesco.org).

el capítulo anterior se retoma la propuesta de análisis de los autores Habermas, Arato y Cohen, Enrique Serrano y Alberto Olvera, todos ellos citados dentro del libro *La Sociedad Civil en la Ciudad de México* de Lucía Álvarez Enríquez, siendo el punto convergente entre ellos, su entendimiento sobre la sociedad civil como espacio de intermediación entre los diversos subsistemas sociales. Sin embargo, por estar conformada por actores tan diversos cuyos intereses apuntan en direcciones diferentes, la sociedad civil es presentada como un *espacio de conflicto* cuya dinámica se caracteriza por confrontaciones y negociaciones donde pueden existir polarizaciones.

Independientemente de los problemas surgidos a partir de la indefinición de la sociedad civil, esta tiene su núcleo en el fenómeno de la globalización pues de acuerdo con la *Comisión de Gestión de Asuntos Públicos Mundiales* citada por Carlos Maldonado en *¿Qué es la Sociedad Civil?:* “(...) es un hecho gracias a los avances en las comunicaciones, los procesos de informatización y la telemática”.<sup>40</sup>

Comúnmente el término *sociedad civil*, ha sido definido de manera ideológica y es frecuentemente usado de tal forma que reviste esa connotación, por ello, se dice que es un concepto operativo, ya que se emplea a menudo pero no se ahondan las explicaciones sobre el mismo.

Muchas veces se asume que la *sociedad civil* es progresiva, que cuenta con una política social coherente a favor de los pobres y menos favorecidos, y que posee una visión particular sobre las relaciones sociales y económicas. Sin embargo, no se reduce a eso. Carlos E. Maldonado menciona que antes de definir *sociedad civil* es necesario saber qué es *civilidad*: “(...) corresponde en realidad, a la tematización, *posibilitamiento* y cuidado de la posibilidad en general, esto es, de la posibilidad de afirmación y evolución de la vida”<sup>41</sup>.

La esencia de la *sociedad civil* dentro del contexto globalizado radica en la conciencia y actividad de cada uno de sus componentes para lograr el propio desarrollo y el de una comunidad, dicha conciencia les permite incluso redefinir el papel del Estado,

---

<sup>40</sup> Carlos Maldonado, *¿Qué es la Sociedad Civil?, apuntes de la materia Organizaciones emergentes impartida por la Profa. Adriana Reynaga Morales.*

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p.17.

eso precisamente los diferencia del resto de la sociedad. La sociedad civil, desde esta perspectiva de autodesarrollo, es la que hace posible una globalización deseable y posible distinta del proceso de *globalización competitiva* en la que sólo existen dos actores principales: El Estado y las grandes corporaciones.

La definición de la que habla el autor brasileño Marcos Arruda implica un trabajo conjunto entre todas las variables, principalmente, El Estado y la Sociedad Civil, sin embargo, por muchos años se ha manejado un concepto y otro como antagónicos llegando a considerarse operativamente como cierto, creyéndose que en efecto se trata de una lucha de la sociedad civil contra el Estado y por ende, cualquiera de sus acciones deben ser opuestas a él.

Con base en lo anterior se reconocen dos puntos con que se ha identificado a la *sociedad civil* desde una perspectiva negativa, en tanto, se muestra en contra del Estado o en términos funcionalistas, reducida a las organizaciones. El aspecto funcionalista mencionado con anterioridad es limitante, porque si bien las organizaciones son sólo una parte, lo que debemos resaltar son las fuerzas y acciones emanadas de ella, que impactan a la sociedad entera, de no ser visto así, se pensaría que quienes no pertenecen a alguna organización no son capaces de velar en algún momento por el bien público y de procurar formas de vida más dignas, plenas y la convivencia pacífica.

Al respecto el autor brasileño menciona que el término se refiere al llamado a actuar y participar en todo aquellos temas que atañen a toda la sociedad, por ejemplo, la autonomía, el Estado, sus estructuras, aparatos y funciones, desarrollo de la personalidad, convivencia, etc.

Gracias a esto se entiende por *sociedad civil* a aquella que se preocupa de problemas globales y actúa de manera local, reflexiona, trabaja en acciones de bienestar social y lo comunica a la sociedad en general, para lograr un bien común. Su espacio son los derechos humanos, la afirmación, el cuidado y la vida humana en general, no única ni principalmente la de los individuos, sino de toda expresión de humanidad. De ahí, que deba ser comprendida y vista atendiendo a las organizaciones, fuerzas y acciones que

tienen y componen la vida de la sociedad con relación al Estado y a los criterios de derecho.

La *sociedad civil* es un espacio social construido gracias a la acción comunicativa, lo cual, nos remite forzosamente a la revisión de la teoría del mismo nombre creada por Jürgen Habermas quien define al proceso comunicativo de la siguiente forma:

El proceso comunicativo, (para) sustentarse en una serie de 'presuposiciones formales' de comunidad e intersubjetividad que se expresan en el mundo objetivo, el mundo social y el mundo subjetivo propio de cada cual, (que) constituye un marco de conocimientos y experiencias compartidas que sustentan y orientan las acciones de los sujetos y ofrece a éstos un referente intersubjetivo de construcción común<sup>42</sup>.

Pensar en la posibilidad de lograr una condición autónoma y al mismo tiempo solidaria, la existencia de la *sociedad civil* es un ejemplo palpable del proceso comunicativo, donde los individuos se unen para conformar redes de colaboración e intercambio, respetando la individualidad y uniendo la singularidad de cada persona en procesos plurales comunitarios.

Anteriormente se hablaba de un aspecto positivo de la globalización, relacionado principalmente con la posibilidad de nuevas formas de organización. Marcos Arruda quien hizo mención de ello, propone una serie de ideas encaminadas al logro de esas nuevas formas de organización e incluye el elemento esencial: *la acción*. Joan Costa en su libro *Comunicación en acción*, considera que la acción es indisoluble de la comunicación, así no tiene sentido que cualquier forma de organización actúe si no lo comunica, el no comunicar una acción impide crear *opinión pública*<sup>\*</sup>. El mismo autor menciona que (...) "la comunicación transporta información sobre el hecho comunicado, le confiere sentido y

---

<sup>42</sup> Álvarez E., Lucía. *La sociedad civil en la Ciudad de México*, Trillas, México, 2000, p. 22

<sup>\*</sup> Se define como el sentir o estimación en que coincide la generalidad de las personas acerca de asuntos determinados.

significación, lo enriquece con argumentos y valores. Y transforma las opiniones personales en una opinión generalizada y significativa: *la opinión pública*".<sup>43</sup>

Retomando el aspecto clave que es la *acción*, Arruda, hace una relación con la biología, en el punto de transformar en realidad actual los potenciales inherentes a un organismo, aunque destaca la imposibilidad de que un organismo se baste así mismo, por eso necesita de otros con quienes complementarse y solidarizarse para progresar, en tanto especie y como lo hace la naturaleza. La posibilidad de desarrollo tiene que partir de dos dimensiones:

- **Dimensión personal:** ser consciente que el ser humano es un ser en construcción y con capacidades transformadoras, sin embargo, debe saber que no puede hacer nada sin los demás.
- **Dimensión comunidad:** implica la construcción de unanimidades y potencialidades conjuntas de los individuos para actuar sobre su realidad.

Resumiendo lo anterior dentro del escenario planteado por la *globalización competitiva*, la sociedad civil se erige como uno de los nuevos actores sociales cuyos objetivos contemplan la construcción de unanimidades y que actúan en pro del bien público, es decir, no se trata de acciones individuales egoístas que procuren sólo el propio bien. Es así como los huecos resultantes de la globalización y la ineficiencia de las instituciones del Estado pueden ser cubiertos por nuevas alternativas como las *organizaciones emergentes o de la sociedad civil*.

Las organizaciones emergentes como parte de la sociedad civil, están conformadas por sujetos que algunos autores han denominado *globalicríticos u Hombres modulares* ya que se conducen bajo una visión propositiva y de acción, buscando una transformación de la estructura social pasando de la etapa de resistencia, que caracteriza a los llamados *globalifóbicos*<sup>\*</sup>, a la etapa de proyecto y propuesta.

---

<sup>43</sup> Joan Costa. *La comunicación en acción*, Ediciones Paidós, Barcelona, 2001, p. 70.

<sup>\*</sup> Jaime Preciado en su ensayo "*Ni globalifílicos, ni globalifóbicos, sino globalicríticos*"; menciona entre las características de este grupo su resistencia contra la opresión, se trata de movimientos antiglobalización que defienden su identidad

## 2.2. Organizaciones emergentes/ Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Para referirnos a las organizaciones emergentes es necesario primero abordar el concepto de *sociedad civil*, el cual, aunque complejo y sin definición específica, mantiene lo esencial es: la acción, marcando con ello la diferencia principal con el concepto de *sociedad*.

Las organizaciones, según la visión de Douglass, C. North, “ (son) identidades, ideadas por sus creadores con el propósito de maximizar la riqueza, el ingreso u otros objetivos definidos por las oportunidades que brinda la estructura institucional de la sociedad”<sup>44</sup>. Como es observable North presenta una perspectiva incluyente del concepto “oportunidad” y no el de “vacío” en la estructura, en este sentido, tan sólo hay que revisar un poco la historia de la sociedad civil en México para saber el arduo camino para conseguir su autonomía.

Aunque el autor antes citado a lo largo de su obra se refiere principalmente a las organizaciones de tipo lucrativo, afirma, que son las organizaciones y sus empresarios, agentes capaces de provocar el cambio institucional, debido a la relación simbiótica entre instituciones y organizaciones consecuencia de la estructura incentivadora proporcionada por las primeras.

La forma como las organizaciones emergentes han modificado el orden político, se resume en las líneas de Benedicto y Reinares:

Han introducido modificaciones sustanciales en el orden político de las democracias occidentales reestructurando la agenda de temas, redefiniendo los límites de la política institucional, ampliando el repertorio de acción de los ciudadanos y obligando al sistema partidista a integrar los nuevos proyectos y demandas sociales que ellos representan.<sup>45</sup>

---

histórica, geográfica y biológica. Generalmente no hay propuestas por parte de estos grupos (*Apunte de la materia Organizaciones emergentes impartida por la Profa. Adriana Reynaga Morales*).

<sup>44</sup> Douglass C. North, *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p.99.

<sup>45</sup> José Luis Méndez, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, UAM, México, 1998, p.80

## 2.3 Clasificaciones

Es posible identificar a las organizaciones emergentes o de la sociedad civil como aquellas con fines de bienestar social y las cuales, a través de la historia han fungido como alternativas de acción y resolución de problemas. Autores como Manuel Canto, las definen como “agrupamientos estables, organizados, con una estructura de relaciones, con reglas de funcionamiento, con objetivos relativamente estables, que tienden a profesionalizar las acciones que realizan y que, en la mayoría de los casos cuentan con personalidad jurídica”.<sup>46</sup> Se trata de una identificación por parte de los ciudadanos con campos específicos de la vida social de interés y por eso encaminan sus acciones al bienestar público.

Su característica radica en la civilidad, pues no buscan la representación política como lo hacen las organizaciones partidistas, o las gremiales (corporativas). Son entidades autónomas del gobierno y tienen objetivos humanitarios o de cooperación en lugar de comerciales.

Las organizaciones de la sociedad civil o emergentes, poseen modalidades diversas dependiendo de sus objetivos, aunque comparten entre sí las siguientes características:

- Son autónomas.
- Están conformada por *hombres modulares*\* preocupados por obtener beneficios para terceros.
- No persiguen objetivos para la participación en y del poder político.
- No son lucrativas.
- La obtención de recursos económicos no es para ellas el fin sino el medio para lograr sus objetivos.

El término de organización civil permite vincular a la sociedad civil y al *hombre modular*, ambas partes resultan fundamentales para entender la complejidad de la realidad en la que están inmersas, sin las cuales resulta imposible entender este fenómeno.

---

<sup>46</sup> Ibídem, p.79.

\* Se entiende por *hombre modular* aquel que participa en la sociedad civil, ejerce su voluntad y libertad, lo que permite su participación en múltiples actividades y compromisos sociales.

Diversos autores han clasificado a las OSC, cada uno desde un enfoque particular, algunas son muy simples y toman en cuenta sólo un rasgo de las mismas, otras, atienden a criterios que permiten establecer la evolución que han tenido.

Carroll, citado por Luis Méndez, las separa en *organizaciones de base e intermediarias*. Las primeras están compuestas por grupos de individuos que se unen para promover su propio interés. Las intermediarias sirven o apoyan a otras OCS con la provisión de servicios, diseño de proyectos, aunque éstas no son voluntarias, tampoco buscan la ganancia. Un ejemplo de éstas son los sindicatos y las cooperativas.

La tipología que plantea Alberto Olvera mencionado por Luis Méndez, está compuesta por:

1. *Asociaciones de carácter económico-gremial*: Constituyen un espacio de intermediación entre el sistema económico y de la sociedad. Forman parte de este rubro los sindicatos, organizaciones comerciales.
2. *Asociaciones de matriz religiosa*: Agrupaciones que tienen como eje la religión. Un ejemplo es *El Ejército de Salvación*, organización mundial de cristianismo.
3. *Organizaciones civiles*: Organizaciones voluntarias compuestas por ciudadanos generalmente de las clases medias urbanas que tienen la intención expresa de intervenir en el espacio público a fin de defender los derechos públicos.
4. *Organizaciones de tipo cultural*: Se articulan en torno del desempeño de una actividad artística o cultural. Una muestra de éstas es el Centro Libre de Experimentación Teatral y Artística (CLETA).
5. *Asociaciones privadas deportivas y recreacionales*: Organizaciones orientadas a la promoción y difusión del deporte y las actividades recreativas. En este caso se encuentra el Club de Ludoteca de la UNAM.

6. *Asociaciones urbano-territoriales*: Su trabajo está ubicado en el plano de la gestión urbana, como la Unión Popular Nueva Tenochtitlán (UPNT).
7. *Organizaciones de comunidades indígenas*: Destinadas a preservar tradiciones y costumbres de las comunidades indígenas. En este caso se puede mencionar la Coordinación Nacional de Pueblos Indios (CNPI).
8. *Asociaciones de estudios analistas políticos*: Formadas por intelectuales y analistas políticos en tomar parte en el debate sobre los grandes problemas nacionales. Entre estos se encuentra el Centro de Estudios para un Proyecto Nacional A. C.
9. *Organizaciones No Gubernamentales (ONG)*: 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, que las llamamos así porque creen en la educación o en el entrenamiento de la gente como el camino para una organización adecuada.
10. *La Asociación Civil (A.C)*: Incluye muchos tipos de organizaciones, éstas pueden abarcar desde clubes privados o sociedades profesionales hasta la Cruz Roja. Principalmente son organizaciones no lucrativas, pero su situación fiscal y su distribución de recursos y utilidades cambian según el caso y depende en gran parte del tipo de actividades que desarrollen.
11. *Las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P)*: Son grupos caritativos de prestación de servicios, están exentas de impuestos y sus contribuciones son deducibles pero su estructura organizacional está determinada por reglas y requerimientos sancionados por la ley.

El Programa MOST (Management of Social Transformation) de la UNESCO habla de los conflictos del proceso de globalización del sistema en las últimas décadas, esto con referencia a la forma de organización del Estado. Es aquí donde entran con gran fuerza las organizaciones internacionales de trabajadores y las redes internacionales de

organizaciones no gubernamentales ONG, las cuales intentan representar los intereses de sus miembros y/o abogar en favor de aquellos.

De igual forma, Ariel Fracois habla sobre el poder de las ONG deriva de su fuerza como proyección organizada de aspiraciones universales y de su capacidad de movilización de los individuos y de la opinión pública. Aunque disponen de recursos, a veces elevados, lo esencial de su poder radica en la movilización de fuerzas morales y aspiraciones que crean obstáculos a la expansión incontrolada de las transnacionales.

Existe otra clasificación que las ubica de acuerdo con la evolución de las estrategias que emplean:

**1era. Generación:** Remediar las necesidades inmediatas de ciertos grupos o poblaciones, mediante acciones directas (distribución de comida).

**2da. Generación:** Generar autoestima, apoyar a los miembros de la comunidad.

**3ra. Generación:** Facilitar la creación de una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio en las comunidades individuales.

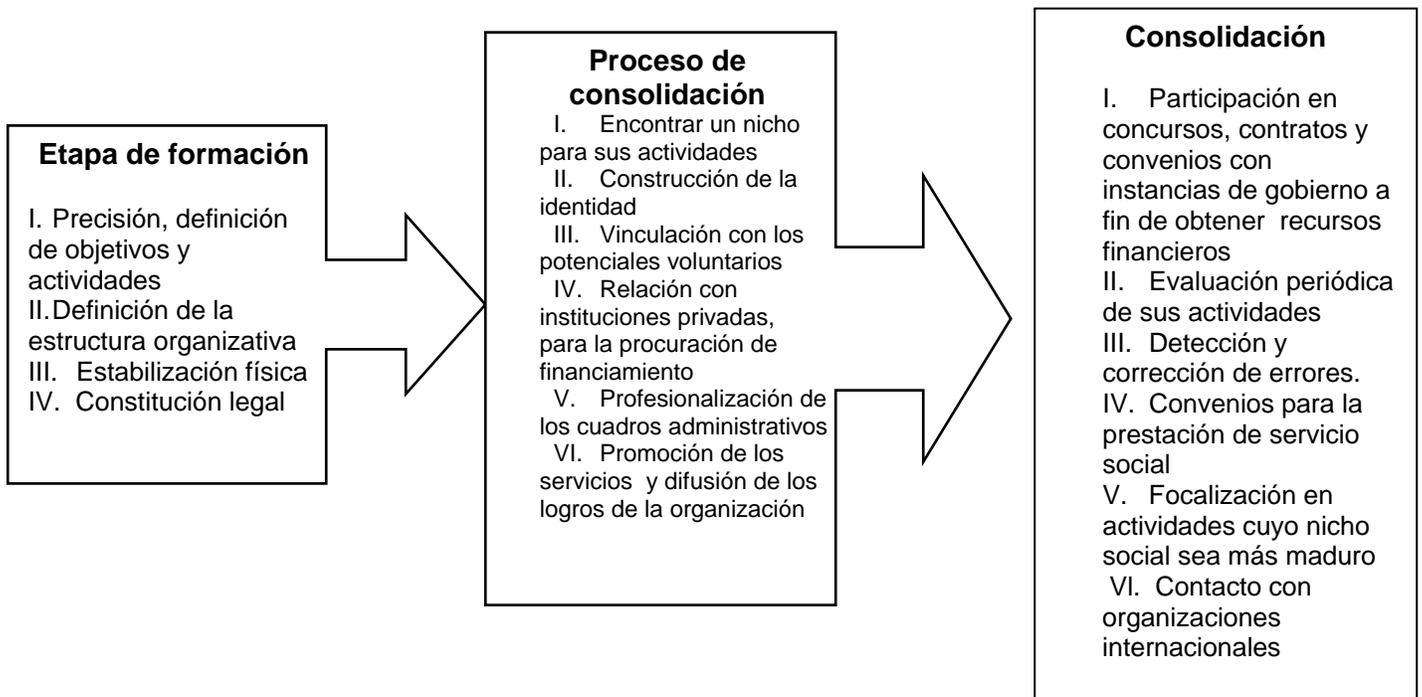
El rubro de **4ta. Generación**, fue necesario para darle impulso a una masa crítica de iniciativas independientes y descentralizadas en apoyo a una visión grupal.

#### **2.4. Estadios para la consolidación de las Organizaciones de la Sociedad Civil**

A continuación se presenta un diagrama que indica las etapas por las que necesariamente pasa una organización de la sociedad civil para lograr su consolidación. José Luis Méndez<sup>48</sup>, propone tres fases en la consolidación de una organización de la sociedad civil, las cuales quedan resumidas de la siguiente forma:

---

<sup>48</sup> José Luis Méndez, *Op. cit.*, p. 123-127.



Como se puede ver mientras la organización se acerca a su consolidación tanto su estructura como su relación con el entorno se vuelve más compleja y necesita, por lo que las funciones de comunicación dentro de la misma son más variadas.

## 2.5 Su relación con el Gobierno

Históricamente la relación de entre las Organizaciones de la Sociedad Civil y el sector gubernamental es vista como poco estrecha y en ocasiones, hasta antagónica, sin embargo, a través de los resultados emanados del estudio realizado por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), no hay lugar a dudas, las organizaciones de la sociedad civil obtienen sus recursos, en su mayoría, de instituciones del gobierno y otras más por donaciones del sector privado.

Su relación con el gobierno para muchas significa renunciar a la denominación de ONG, pero no termina con su autonomía al no haber imposición de objetivos ni métodos, la autonomía tampoco llegaría a perderse si las organizaciones de la sociedad civil incluidas las ONG se ajustaran a un marco legal justo que, entre otras cosas, las incentivara a ser mejores prestadoras de servicios en condiciones de equidad en cuanto a recursos, reconocimiento y competencia.

Respecto a las vinculaciones de las OSC con sus gobiernos, en particular aquéllas del mundo en subdesarrollo, es complicado puntualizar las relaciones que tienen, ya que en cada país se han creado en determinado contexto. No obstante, tomaremos algunos aspectos que permiten ver cómo ha favorecido o perjudicado la relación que tienen con el Gobierno:

- Se les ve como oposición, como amenaza a la seguridad, esto va de la mano con el proceso de democratización, el avance y aceptación que han tenido.
- Se han convertido en catalizadores de procesos de cambios más profundos.
- Contribuyen a introducir nuevos asuntos en la agenda política interna y externa de los Estados.
- Favorecen la creación de legislación interna o de regímenes internacionales en algunas de las áreas de su interés.

Lo anterior, dependerá mucho de cómo y en qué momento haya comenzado el Gobierno a darle importancia a las OSC.

Así pues, se debe reconocer la necesidad de vinculación con los gobiernos para lograr un impacto efectivo sobre las políticas estatales. Ello implica reflexionar sobre las mejores formas de lograrla, a fin de que las OSC mantengan su capacidad de crítica dentro de un marco de colaboración.

## **2.6 Caso de México**

La liberación política o el proceso de hacer efectivos ciertos derechos que protegen tanto a individuos como a grupos sociales de los actos arbitrarios e ilegales del Estado o de terceros y comenzó en México en la década de los setenta, acelerándose en los ochenta, puede ser una explicación para la creación de un número significativo de ONG.

Sin embargo, las causas del incremento en la organización voluntaria y los efectos de estas organizaciones en el paso hacia la democracia en este país se mantiene como una pregunta interesante, más no plenamente respondida por los estudios actuales.

Entre los factores de consolidación de las ONG encontramos algunos que tienen que ver con el tipo de relaciones creadas con otras instituciones ubicadas en su ambiente de acción o su alrededor, pero además otros factores que revelan una estructura organizativa de las ONG, como su consolidación, al mostrar una actitud o rol más estratégico, en el cual se conoce a los otros actores o agentes sociales y políticos del ambiente o del sistema para poder llevar con éxito sus acciones y mantenerse como una ONG consolidada.

El estudio de las ONG en México, no es nada fácil, empezando porque la mayoría de la gente no sabe qué son, pues el uso de este término es reciente y no es fácil distinguir a aquellas organizaciones creadas por el gobierno y a los movimientos sociales. De hecho la inexistencia de una reglamentación clara en materia de organizaciones de la sociedad civil provoca indefiniciones porque no se ha llegado a un consenso básico.

Pese a los rasgos que comparten cada organización, estas tienen necesidades, relaciones, públicos, productos diferentes.

## **2.7 El papel de la comunicación para la consolidación de las OSC**

La explicación sobre el papel de la comunicación y sus medios hace necesario retomar una vez más el tema de la globalización, incluso es necesario definirla: “(es) el conjunto de procesos que, motivados por la revolución científico-técnica desde la primera mitad de la década de los 80, vienen afectando la totalidad social, originando importantes transformaciones en las esferas político-jurídica, sociocultural, económica, tecnológica y comunicacional.”<sup>49</sup>

Apegándonos a esta definición es evidente que cada uno de los aspectos antes mencionados están interrelacionados afectándose recíprocamente. De acuerdo con la teoría de sistemas, eso se llamaría “emergente sistémico”.

---

<sup>49</sup> Daniel Hernández. “Globalización, cambio tecnológico y comunicaciones” 57 pub 2003, SVS.4300/BS12, consultada el 13 de febrero de 2006 en [www.unesco.org](http://www.unesco.org).

Aunque el proceso de globalización es relacionado, la mayoría de las veces, al aspecto económico por ser el que más impacto ha tenido en la vida de los países, lo cierto es que la transformación mundial se da a todos los niveles en la vida del hombre y no precisamente para bien, respecto a esto, Daniel Hernández plantea de manera interesante que, en torno a la globalización se ha generado una cantidad muy grande de literatura que habla sobre ella y trata de encontrar los puntos buenos a dicha transformación, pero a decir verdad, la visión predominante es aquella que rompe con las ideas falsas y resalta su barbarie y contradicciones, entre las cuales están, la enorme brecha entre clases sociales, la desigualdad de los intercambios comerciales y de conocimiento, así como la creación de nueva tecnología para favorecer a los sectores privilegiados.

Muchas de las expectativas se han fortalecido cuando se habla del progreso y transformación de las tecnologías de información y la telemática, de hecho, la revolución de estas tecnologías son consideradas el núcleo central de la globalización pues a partir de ellas es como se pudo conectar a todo el planeta derribando las barreras ideológicas, acrecentando, según analistas internacionales como Sophie Bassis, las de carácter social y económico. De ninguna manera se ignora el universo de posibilidades que la revolución de las telecomunicaciones trajo consigo, tan es así que el mundo parece pequeño y el conocimiento cada vez más accesible.

Ante el crecimiento vertiginoso en cada uno de estos ámbitos, el papel del Estado se ha caracterizado por su indefinición, siendo así no se ha aprovechado óptimamente, según estos autores, el acceso a las nuevas tecnologías, particularmente las de la información y sus soportes telemáticos, que representan la posibilidad de incrementar la productividad y por ende el incremento de la riqueza, asimismo, el mejoramiento de las técnicas administrativas no son tangibles para muchas naciones. La poca previsión de algunos gobiernos los lleva a considerar como la única vía para hacer realidad tan innovadoras propuestas, a la privatización y con ello el beneficio queda concentrada en las organizaciones privadas.

Referente a lo anterior Lorenzo Vilches en su trabajo *La migración digital*, nos habla de la distancia asimétrica entre distintos sectores de un país, la cual ha sido propiciada por el acceso a las redes de Internet:

En los países no desarrollados como México, Brasil, Chile o Uruguay existen amplias elites económicas y sociales que tienen el mismo acceso a la red que los países desarrollados. El abismo entre conectados y desconectados no es regional sino de clases (...) La división entre Norte y Sur es en realidad la separación entre la disparidad de renta dentro de los mismos países permitiendo que sólo la parte más favorecida pueda emigrar al comercio y la cultura del territorio de la red. Se trata de una geometría social totalmente asimétrica.<sup>50</sup>

Relacionando lo expresado por Vilches, la incapacidad de las organizaciones de comunicar sus acciones a la sociedad por los medios de información y comunicación que tiene a su disposición las deja fuera de la “edad de las conexiones” como la llama el autor.

Por otra parte, el trabajo de Daniel Hernández abarca puntos relevantes de la relación comunicación-globalización y hace hincapié en los aspectos históricos y actuales del proceso. El nivel ideológico forzosamente está inmerso cuando se trata el tema, así, el mismo autor señala que se han querido ocultar las verdaderas raíces de la globalización diciendo, en primera instancia, que la libertad y democracia pueden llevarse a cabo con plenitud, para él estas son falacias porque las grandes corporaciones asfixian al Estado y menciona lo siguiente: “(...)las corporaciones quieren imponer a la política misma, para que el juego de sus intereses y decisiones quede por fuera de cualquier escrutinio público, estableciendo la centralidad del mercado en la organización de la sociedad, y, por tanto, relegando al Estado y a los gobiernos a ser meros administradores de las políticas que tejen las *manos invisibles*”<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Lorenzo Vilches. *La migración digital*, Editorial Gedisa, Barcelona, 2001, p. 37-38.

<sup>51</sup> Daniel Hernández. No. MOST discussion paper series, 57 pub. 2003, SVS.4300/BS12, consultada el 13 de febrero de 2006 en [www.unesco.org](http://www.unesco.org).

Al adentrarnos en el tema de los medios de comunicación, nos damos cuenta que la comunicación ha quedado reducida a un sentido instrumental y se deja de lado la esencia del proceso, la frialdad que debemos desarrollar quienes pretendemos participar en ellos, puede desencantar y generar percepciones equivocadas de nuestro trabajo y entre comentario y comentario nos anticipan que tarde o temprano entraremos en la dinámica que los medios marcan. Sin embargo, la llegada de la era digital exige un replanteamiento de esta cuestión, pues todo parece indicar que la tendencia de los llamados “nuevos medios”, prometen altos niveles de interactividad no sólo al ampliar la variedad de sus servicios y posibilidades sino el regreso al uso de todos nuestros sentidos.

Ya se vio que el impacto de las innovaciones tecnológicas sobre todo en el ámbito de los “medios de comunicación” han transformado los modos de vida y la configuración mundial, en este sentido, los medios y la comunicación se presentan como herramientas que facilitan el proceso de globalización, ese es el enfoque más explorado por los autores que critican el fenómeno y poco se habla todavía de otras perspectivas de la comunicación como aliada de los movimientos sociales y nuevas formas de organización. Como ya se dijo la reducción del papel del Estado en la gestión económica por efecto de la privatización, ha dejado un espacio más amplio para que otros actores propongan e innoven.

Para las OSC la comunicación es un espacio en disputa, y aunque mucho les falta por hacer para ganarlo y rescatar la esencia del proceso comunicativo, sus esfuerzos se han encaminado a ampliar su visión y evitar la sobrestimación de los medios masivos de comunicación.

Numerosos ejemplos indican que no ha sido fácil para los nuevos actores implementar estrategias que contemplen a la comunicación como un elemento fundamental, primero porque los comunicadores de esas organizaciones se han hecho en la práctica, y esa falta de profesionalización hace que no cuenten con el respaldo político necesario para realizar las actividades pertinentes, de la misma forma, pocas son las Organizaciones de la Sociedad Civil en cuyos departamentos ya se incluya el de comunicación.

Afortunadamente, las OSC consolidadas como el movimiento de Trabajadores sin Tierra (MST) en Brasil o La ECUARUNARI en Ecuador, tomadas como ejemplo por Osvaldo León, pueden hablar del importante papel de la comunicación dentro de sus estrategias pues ya comprendieron que sin ella nada se puede lograr, no obstante, son más las organizaciones renuentes a que dicho proceso sea considerado el eje, pues lo que la comunicación ofrece es algo intangible y con resultados a graduales.

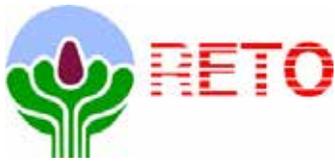
Por otro lado, el uso adecuado de las estrategias de comunicación por parte de la sociedad civil ha constituido uno de sus más potentes mecanismos de presión para que los sectores público y privado sofisticuen también las suyas dando origen a nuevas prácticas como la Reputación corporativa, la Responsabilidad Social corporativa, la comunicación y el desarrollo sostenible. Carlos Sotelo Enríquez señala que la sociedad civil "(...) ha sabido hacer uso de las herramientas de comunicación para hacer llegar sus propuestas a los individuos y desafiar la capacidad de acción de los poderes tradicionales (...) Además los errores y escándalos causados por el pésimo comportamiento de algunas entidades ha obligado a dar mayor importancia a la comunicación, no sólo como actividad voluntaria, sino como imperativo social "<sup>52</sup>

Como siguiente apartado comenzaremos a definir ciertos elementos de la organización sobre la que se centrará el diagnóstico y la propuesta posterior. La asociación civil Grupo Reto A.C. es un objeto de análisis complementario a este capítulo, pues ejemplifica a la organización civil en proceso de consolidación y la existencia de un departamento de comunicación, dentro de ella permite analizar el papel de ésta área juega para la estrategia general de la organización, además de las funciones desempeñadas a en ese nivel de consolidación de RETO.

---

<sup>52</sup> Carlos Sotelo Enríquez. "Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones" en Gestión de la comunicación en las organizaciones, p.36-37.

## 2.8 Estudio de Caso: Grupo RETO A.C.



Los datos generales e históricos presentados en líneas posteriores ubican a RETO dentro de la etapa de formación (Ver apartado 2.4 Estadios para la consolidación de la OSC) y constituyen los elementos básicos de seriedad y compromiso con una comunidad. En el siguiente capítulo se analizarán los aspectos determinantes para ubicar a RETO en la etapa previa a la consolidación.

**Fecha de creación:** Inició actividades en Abril de 1983 y se constituyó como Asociación Civil el 27 de Marzo de 1985.

**Misión:** El Grupo RETO está integrado en su mayoría por mujeres que han pasado por una mastectomía (mastografía) y prestan sus servicios en forma voluntaria. Tiene como objetivo fundamental ayudar a lograr la recuperación física y emocional de las pacientes afectadas por cáncer de mama, para reintegrarlas lo más rápidamente a su vida activa normal, tanto en su ambiente familiar como social, para elevar su auto estima y mantener su dignidad humana.<sup>53</sup>

Grupo RETO A.C. tiene la característica de que las mujeres que lo integran han padecido cáncer de mama, al parecer es un requisito para ingresar a la organización pues para poder comprender y ayudar a una mujer con éste cáncer, es necesario hermanarse con ella de esa manera. El grupo se fundó hace 22 años por Leticia V. de Sepúlveda fallecida a causa del cáncer. La creación del grupo fue posible gracias a la colaboración de algunos médicos del Instituto Nacional de Cancerología.

La primera sede de RETO fue precisamente la casa de Leticia Sepúlveda, quien acondicionó un par de habitaciones para proporcionar el servicio, posteriormente se tuvo la oportunidad de comprar una casa por medio de un donativo, de cuyo benefactor nunca se

---

<sup>53</sup> Tomado del documento *Carta de presentación de Grupo RETO A.C* (Consultada el 18 de Octubre de 2006).

supo el nombre. La tercera sede de la fundación estaba ubicada en Tecamachalco, esta vez producto de la donación que el Sr. Enrique Bank hizo, sin embargo tampoco sería el domicilio definitivo, hasta la compra de la casa ubicada en Benjamín Franklin en la colonia Escandón donde se encuentra actualmente.

Los donativos han permitido a RETO la construcción de un edificio apto para el servicio. Entre los benefactores del grupo están la marca cosmetológica internacional *Esteé Lauder*, en años anteriores fueron apoyadas por la *Lotería Nacional*, la *Fundación Vamos México* y *Avon*, esta última hizo posible la compra de un mastógrafo digital, de los cuales sólo hay cuatro a nivel nacional y por supuesto uno pertenece a RETO. Otras fuentes de recaudación de fondos son los bazares organizados por el grupo en los cuales se vende ropa seminueva. El costo de los servicios pretende ser lo más económico posible, pues una de las prioridades del grupo es ayudar a las mujeres de escasos recursos, el dinero emanado de las consultas se utiliza para pagar a todo el personal que labora en RETO, y en cifras es considerable la diferencia entre el costo de los servicios prestados en hospitales particulares donde se cuenta con la misma tecnología que en el grupo.

### **2.8.1 Ramo de la organización**

Grupo RETO es una asociación civil dedicada a prestar ayuda médica, terapéutica y psicológica a mujeres con cáncer de mama, así como a posibles candidatas a la enfermedad.

### **2.8.2 Marco Jurídico para Grupo Reto A.C.**

De acuerdo con el acta constitutiva de Grupo RETO modificada por primera vez en 2001, la asociación civil es considerada una persona moral con fines no lucrativos.

Basándonos en el acta constitutiva de la organización el objetivo general de Grupo RETO es: “Lograr la recuperación física y mental de las pacientes afectadas por el cáncer que han sido operadas del pecho, mediante asesoramiento y orientación psicológica necesaria a fin de integrarlas, de forma activa y a la sociedad, preparación de cursos propedéuticos para la educación y orientación de las pacientes, difundir información sobre

las medidas preventivas, promover la capacitación del personal médico y paramédicos, coadyuvar en la adquisición y distribución de prótesis de prendas de vestir y medicamentos. La presente Asociación es representativa de los intereses comunes de las pacientes operadas”<sup>54</sup>

Se citará a continuación un fragmento de la resolución encontrada en el mismo documento:

“Adquirir y arrendar, por cualquier título los aparatos o prótesis necesarios para la recuperación -----, así como la realización de estudios e investigaciones clínicas experimentales y básicas en las disciplinas biomédicas y las demás vinculadas a la especialidad, con apego a la **Ley General de Salud** y disposiciones aplicables para la prevención, diagnóstico y tratamiento del cáncer.

“Prestar servicios de salud, a la mujer afectada por el cáncer mamario, en materia de atención médica especializada en aspectos, preventivos, curativos e incluso, quirúrgicos”.<sup>55</sup>

**Condición jurídica:** Asociación Civil con fines no lucrativos. El 15 de Agosto de 1985 con el expediente # 361-I-B-2-21436, se obtuvo la autorización de la Secretaría de Hacienda para que los recibos entregados por donativos, fueran deducibles de impuesto. Desde entonces a la fecha, cada año se renueva dicha autorización.<sup>56</sup>

### **2.8.3 Productos y Servicios de Grupo RETO A.C.**

“El **Grupo RETO** cuenta con un total de 80 mujeres voluntarias que prestan sus servicios en las diferentes áreas que la organización tiene y de las cuales se desprenden los siguientes programas”.<sup>57</sup>

**Programa de información y entrenamiento**, consta de capacitación para los voluntarios del grupo: “Este programa está formado regularmente con pacientes rehabilitados de

---

<sup>54</sup> Acta de la Asamblea General Extraordinaria de Asociadas 2001 (consultada el 18 de Octubre de 2006).

<sup>55</sup> *Ídem.*

<sup>56</sup> Tomado del documento *Carta de presentación de Grupo RETO A.C.* misma que es entregado a los nuevos miembros de la organización. (consultada el 18 de Octubre de 2006).

<sup>57</sup> *Ídem.*

cáncer de pecho, pero no está limitado a éstos. El propósito de este programa es dar a los voluntarios las líneas generales para el trato a los pacientes, incluso en hospitales, antes de las operaciones, o en rehabilitación fuera del hospital”.<sup>58</sup>

A través de información recabada para la presente investigación con respecto a éste programa, hay una constante reiteración sobre la improbabilidad de que una persona sin antecedentes de cáncer mamario comprenda el sentir de alguien que aún esté enfermo.

**Sesiones de apoyo** consisten en tener contacto directo con las mujeres enfermas de cáncer mamario u operadas, las sesiones encasilladas bajo el nombre de “Programa de rehabilitación física y emocional” se dan en diversos puntos como: en Casa RETO, Instituto Nacional de Cancerología (INCAN), Hospital General de México, Instituto Nacional de Perinatología, Hospital Central Militar y Hospital Escandón, y las imparten el grupo de voluntarias de la organización.

**Programa de Quimioterapia**, para tener acceso a éste se realiza un estudio socioeconómico a la solicitante de la ayuda, la cual consiste en adquisición de medicamentos a bajo costo. Los médicos de los hospitales asociados con Grupo RETO canalizan a las pacientes hacia asociación civil y se benefician con el programa.

**Programa de Elaboración de Prótesis:** En Casa RETO se tiene un laboratorio donde las voluntarias fabrican prótesis mamarias bajo tecnología proporcionada por la Universidad Nacional Autónoma de México, estas se proporcionan a pacientes de escasos recursos, por las cuales pagan una cuota de recuperación. Del 2002 al 2005 se elaboraron 4,486 prótesis con peso y 2,972 sin peso.

**Programa educativo para la detección oportuna de cáncer mamario:** consiste en pláticas educativas gratuitas para orientar y ayudar a detectar el cáncer mamario, se lleva a cabo tanto en el Distrito Federal como en Provincia en las 16 sedes de la organización. Estos programas se realizan en Escuelas, Empresas, Instituciones públicas y privadas, tanto en el Distrito Federal y área metropolitana. Del año 2002 al 2005 se dieron 498

---

<sup>58</sup> José Luis Méndez, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, UAM, México, 1998, p 467.

programas contando con la asistencia de 35,964 personas.<sup>59</sup>

**Bazar:** A través de las voluntarias personas que conocen la labor de Grupo RETO, hacen llegar ropa y artículos usados para vender a un precio simbólico a la población que esté interesada, obteniendo con ello ingresos para solventar en una pequeña parte los gastos que tiene Casa RETO.

**Curso Anual:** Desde que Grupo RETO inició sus actividades, se pensó en la conveniencia de tener un curso Anual para nuevas integrantes al cuál asisten un promedio de 50 mujeres, muchas de ellas de provincia, y a partir de 2006 empezó un curso anual de actualización para voluntarias. Dichos cursos se imparten en el Instituto Nacional de Cancerología.

**Grupos RETO en provincia:** La labor de difusión, apoyo y orientación que Grupo RETO (Ciudad de México) brinda, se ha extendido a 16 Estados de la República Mexicana y trabajan conjuntamente.

**Centro de diagnóstico de cáncer de mama y cervicouterino:** es atendido por médicos del INCAN. Del 2002 al 2005 se ha proporcionado consulta a 18,591 pacientes en los servicios de Mastografía se atendieron 9,840 y Ultrasonido 6,942 estudios.

Pese a ser múltiples las actividades de la organización no se tienen cifras precisas de la gente que ha sido beneficiada, puesto que los “informes mensuales y anuales” no contienen información sobre los progresos ni retrocesos del grupo, se trata más bien de una presentación informal por parte de la mesa directiva, conformada por: una presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera y tres vocales, consideran importantes, el informe consiste en un hoja donde se dan aproximaciones de las bolsas\* (paquetes de rehabilitación) y folletos entregados al público meta, en este sentido no puede hablarse entonces de estadísticas precisas.

---

<sup>59</sup> Documento *Carta de presentación Grupo RETO A.C.* (Consultada el 18 de Octubre de 2006)

\* La bolsa contiene: Una pelota, un sostén con prótesis.

#### 2.8.4 Necesidades que cubre Grupo Reto A.C

Toda organización ofrece productos y servicios satisfactorios de distintas necesidades, a través del modelo propuesto por Abraham Maslow se puede saber cómo RETO ha diseñado sus productos y servicios, asimismo conocer cuál sería la motivación de sus públicos para consumirlos.

La Pirámide de Maslow está conformada de la siguiente manera:

1. **Las necesidades fisiológicas:** Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia.
2. **Las necesidades de seguridad:** Se relacionan con la satisfacción, buscan la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.
3. **Las necesidades sociales (o de afiliación):** Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social.
4. **Las necesidades de reconocimiento (o autoreconocimiento):** También conocidas como las necesidades del ego o de autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio destaca dentro de su grupo social.
5. **Necesidad de auto superación (o autorrealización):** También conocidas como autorrealización que se convierten en el ideal para cada individuo<sup>60</sup>.

Las necesidades que cubre la organización son básicamente: necesidades de seguridad, autorrealización y necesidades sociales de acuerdo con la pirámide de Maslow.

**La necesidad de seguridad,** aquí mencionada, es satisfecha al momento que alguna mujer enferma o candidata potencial para desarrollar la enfermedad, se dirige a la organización y solicita los servicios médicos de ésta, con la esperanza de que habrá de curarse mediante un tratamiento adecuado.

---

<sup>60</sup>García Calderón, Carola. *El poder de la publicidad en México*, Comunicación Media, México, 2000, p.56.

**La necesidad social** se satisface cuando, si una mujer es operada del seno a causa del cáncer, ella necesitará apoyo físico para recuperar la movilidad de su brazo y así poder integrarse nuevamente a su vida cotidiana., además se le otorga la posibilidad de contribuir a la causa de Grupo RETO A.C formando parte del voluntariado.

**La necesidad de autorrealización o autoestima** cubierta en el momento de entregar a la paciente la prótesis sustituta de una o ambas mamas afectadas, las voluntarias ponen mucho énfasis en este aspecto, porque la pérdida de un seno provoca un daño psicológico grave, la mujer intervenida se siente mutilada y poco atractiva, por ello, las formas de comunicación informal de las voluntarias y psicólogos para acercarse a las pacientes son parte fundamental de la recuperación y en el cambio de percepción de la vida.

**La necesidad de reconocimiento** es cubierta cuando se otorgan a los miembros del grupo incentivos de tipo simbólico, por ejemplo si algún voluntario cumple cinco años de servicio se le obsequia un *pin*, con diez años, un *colgijje*, con veinte años se le regala una caja de plata, dichos objetos son recibidos como una especie de condecoración.

Si los miembros no cumplen con el tiempo de trabajo prometido, no se hacen acreedores de sanción alguna, aunque se aplican algunos mecanismos de control por medios de las coordinadoras en cada uno de los hospitales, quienes se encargan de supervisar la labor de otras voluntarias.

En el diagnostico posterior, se clasificará si la cobertura de estas necesidades se ha hecho de la forma más adecuada del grupo.

### **2.8.5 Adquisición de donaciones**

La asociación se sostiene de los donativos de otras organizaciones, de particulares y pago por concepto de consultas. Desde su origen a la fecha la organización ha contado con importantes contribuciones, sin embargo, no se han logrado los patrocinios gracias a una estrategia de comunicación externa, es decir, a través de publicidad, relaciones públicas ni se han hecho estudios de mercado, aunque actualmente se cuenta con un área comunicación, misma que en toda organización de la sociedad civil es de suma

importancia para establecer contacto con posibles patrocinadores y establecer alianzas, sin reducir sus funciones a eso claro está.

A parte del departamento de relaciones públicas o comunicación, el área de recaudación de fondos es la encargada de la adquisición de donativos a través de cartas y visitas a las empresas de quienes esperan un donativo. Grupo RETO A.C. Ha establecido un convenio con Grupo ALTIA I.A.P en el programa Granito de Arena, con el objeto de recaudar donaciones periódicas a través tarjetas de Crédito.

El aspecto de la recaudación de fondos y alianza con otras organizaciones, muestra una cara activa del grupo, es también de las acciones que colocan a RETO en el umbral de la consolidación, no obstante, en el siguiente capítulo se analizará su situación a profundidad para conocer por qué aun cuando tiene mucho tiempo en el ámbito, no lo ha logrado.

### Capítulo III

#### Fase de diagnóstico de Grupo RETO A.C.

Gracias a los capítulos precedentes, es posible comprender cuál es el alcance de la comunicación dentro de las organizaciones, así como la importancia de planificarla. No obstante, las necesidades de comunicación son tan específicas y variadas pues se trata de un elemento de identidad corporativa. Por esta razón, previo a la realización del plan es necesario adentrarse en el conocimiento de la organización para la cual se emprende el proceso de planeación o cambio. La herramienta utilizada en el estudio de Grupo RETO A.C. es la metodología de Maurice Thévenet\* denominada *Auditoría de la cultura empresarial*, misma que fue mencionada en otro momento de este trabajo.

El análisis centrado en la cultura empresarial, como lo señala el autor, no es una descripción de las formas de vestir o de poner énfasis en las jerarquías, "(...) La cultura es más importante, ya que en ella se basan los comportamientos y las reglas de funcionamiento de la empresa: (los) signos superficiales pueden ser una expresión de ella en la medida que se unen a otros para sostener una hipótesis".<sup>61</sup> Thévenet prosigue narrando una anécdota cuyo valor radica en el nivel de análisis de las situaciones cotidianas o quizá triviales.

La riqueza del estudio realizado a través de esta metodología, reside entre otras cosas, en que no es una descripción cerrada de la cultura, por lo que los nuevos hallazgos y afinación de las conclusiones son dos de sus características, por otra parte, la *auditoría* requiere evaluación constante y construcción de hipótesis provisionales.

A continuación se presenta la auditoría de la cultura empresarial u organizacional aplicada a Grupo RETO A.C. El estudio constará de varios apartados que serán de utilidad para comprender a la organización bajo un enfoque sistémico, sin perder de vista que es un análisis hipotético sometido posteriormente a confrontación a través de la investigación de campo.

---

\* Las adaptaciones realizadas a esta metodología y utilizadas para este trabajo, son parte de la propuesta del Prof. Carlos Ávila Toscano, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

<sup>61</sup> Maurice Thévenet, *Auditoría de la cultura empresarial*, Editorial Díaz Santos, Barcelona, 1992, p.53.

Esta fase diagnóstica esta constituida por cuatro partes, la primera está basada en la observación por parte del consultor, en ella se describen brevemente los aspectos medulares de la cultura organizacional. Dicha descripción y análisis del comportamiento de los miembros de la organización, contiene algunos supuestos y va revelando las relaciones existentes entre cada componente de la estructura y la función de los activos invisibles dentro de la situación actual de Grupo RETO. Por otra parte, en todos los rubros de análisis se creo la parte ideal para confrontarla con la situación actual del grupo, recurrir al diseño idealizado es útil para identificar las oportunidades de cada área susceptible de mejora.

Después de la descripción y análisis se incluye un listado de síntomas vinculados directamente con la formulación de las áreas de oportunidad, los síntomas emanados de la observación directa hacen evidente cuáles son las áreas a intervenir a través de la planeación.

La tercer parte de este diagnóstico es la comprobación de las áreas de oportunidad, mismas que muestran a plenitud la situación real de la organización, para esto se incluyen los resultados arrojados por la encuesta. Cada análisis de resultados también ha sido contrastado con la teoría.

El análisis FODA concreta las Fortalezas y Debilidades estudiadas durante la fase diagnóstica, y agrega el análisis de los factores externos que se deben tener en cuenta antes de iniciar cualquier proceso de cambio.

## **Descripción y análisis de la identidad e imagen Corporativa**

### **Introducción**

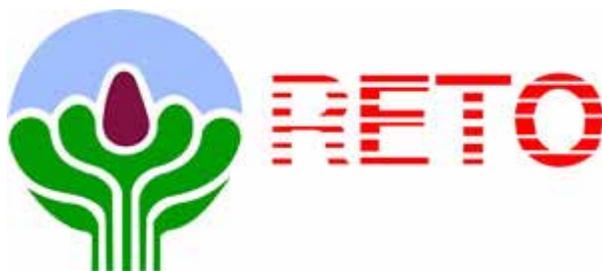
Las voluntarias del grupo están plenamente identificadas con la labor que este desarrolla, como se dijo en los datos generales de la organización, estas mujeres han padecido el cáncer de mama, lo cual puede considerarse una característica fundamental para la organización. La sensibilidad adquirida por las voluntarias a través de esta experiencia, consideran ellas, las coloca en una situación privilegiada para comprender a las pacientes

y beneficiarias, incluso, puede pensarse que esta particularidad es el único requisito para ingresar a la organización, aunque no puede hablarse de un perfil definido para los nuevos miembros.

A continuación se presentará el análisis realizado para el rubro Identidad e imagen corporativa, en este se consideran variables relevantes en la construcción del área de oportunidad. Tanto para la mencionada área de estudio como las posteriores, se hace la confrontación entre la situación real y la ideal.

**Situación ideal:** Grupo RETO A.C. es una organización conformada por personal comprometido y capacitado para brindar apoyo integral a mujeres que padecen cáncer de mama, además de proporcionar información preventiva actual y adecuada a mujeres de cualquier edad. Los miembros de este grupo se sienten plenamente identificados con la organización y son capaces de plantear nuevos objetivos, se mantienen bien informados de cada acontecimiento relacionado con el grupo y el entorno, generan propuestas, contribuyendo así, al desarrollo integral de la asociación.

## Identidad Visual



**Figura 1.**

Logotipo actual de Grupo RETO, no ha sido modificado desde que diseñado por la fundadora Leticia Vildósola a finales de los 80.

- En el nombre de la organización es posible encontrar el elemento sustancial de la organización como lo es la recuperación total (RETO), el anagrama construido de ambas palabras evoca una vez más al sentimiento de lucha y superación de la enfermedad.
- Se pueden ver formas cerradas, es decir, bien definidas. El uso de la flor como símbolo de la vida y la superación es acorde al objetivo de la organización. Las letras representan cómo se van fortaleciendo las personas de RETO, esto es representado por la cohesión entre las líneas.
- La selección de los colores probablemente no fue hecha con conocimiento de la psicología del color, pues tanto las fundadoras del grupo como la mayoría de las voluntarias sólo se dedican al hogar.
- No se han establecido las políticas de imagen y utilización de la identidad visual, tampoco existe el manual de identidad corporativa.

### **Colores**

- Los colores tienen connotaciones positivas, así tenemos al *verde* como un color estable, de esperanza y equilibrio. El *azul* simboliza la frescura, pureza de los afectos y la calma, el *rojo* es un color relacionado con la vitalidad y la pasión, el *violeta* simboliza penitencia y humildad, el color blanco es un color activo y cálido como el rojo, su simbolismo es positivo, pues la castidad, la pureza son cualidades atribuidas a él. En su conjunto los colores del logotipo de RETO evocan a lo femenino, la esperanza de una vida mejor, la fraternidad y la acción.

### **Instalaciones**

- El tamaño de las instalaciones de la sede no podría albergar a todas ellas y a parte a las beneficiarias, quienes además de los módulos pueden obtener información en ese lugar y realizarse el diagnóstico en el centro allí ubicado.
- La poca asistencia que registra la sede del grupo, hace de las instalaciones un lugar silencioso, los espacios destinados para el personal administrativo, son reducidos, de hecho no todas cuentan con oficina, eso puede dar lugar a la informalidad.

- Los espacios son muy limpios e impera el orden por lo que es fácil para los que allí laboran encontrar el material que necesitan, lo cual no pasa con la información, ya que a veces carecen de ella originando rumores.
- Gracias a la señalética es fácil localizar los departamentos, rutas de evacuación, sanitarios, etc.

### **Tecnología**

- En el ámbito de la tecnología, los miembros de la organización se sienten orgullosos por contar con aparatos modernos para la detección del cáncer.
- El mastógrafo digital comprado gracias a las donaciones, es uno de los cinco que se reportan en todo el país. Dicho aparato es el símbolo de adaptabilidad e innovación de Grupo RETO, sin embargo, el desfase de la estructura organizacional y la carencia de proyectos marcan una incongruencia con lo antes señalado. Los contenidos tanto de sus medios de comunicación, programas y capacitaciones no han variado a lo largo de 23 años y no brindan información oportuna y de calidad a los públicos de interés.

### **Principios rectores corporativos**

- Las voluntarias sólo conocen su planteamiento de misión, no así, la visión y los valores a pesar estar formalizados por esa razón, no han sido internalizados.
- La mesa directiva decidió cuáles serían esos principios rectores pero no se han dado a conocer a los demás, ello puede explicarse a partir de la jerarquía establecida en su organigrama.
- Se considera que el grupo motiva constantemente a su personal, contrario a esto, hay quienes opinan que la desmotivación es evidente, esto es indicador de disonancias cognitivas.

### **Desarrollo de Capacidades**

- No existen planes en los que estén basadas las decisiones y acciones del grupo, lo cual es signo de conformismo y falta de compromiso, esto puede deberse a la poca participación permitida al voluntariado.

- Por otra parte las voluntarias se consideran poco capaces para proponer nuevas ideas aunque se ha dado el caso, sin embargo, no se da seguimiento a esas propuestas, en parte esto puede deberse a la falta conocimientos especializados del voluntariado.
- El contenido de las capacitaciones que se imparten mensual o anualmente a las voluntarias puede ser considerado un factor influyente para no impulsar el desarrollo grupal, organizacional sólo a nivel individual.

### **Imagen corporativa**

- No se ha preguntado a las beneficiarias directamente qué piensan del servicio proporcionado, esto quizá se debe al temor de los miembros la organización de encontrarse con opiniones desfavorables, contrarias a lo pensado. Por otra parte no se han hecho análisis de imagen corporativa, ya que no hay personal capacitado para hacer ese tipo de estudios.
- Las beneficiarias y algunas voluntarias consideran insuficiente la ayuda que la organización les ha proporcionado, esto se sabe gracias a los rumores.
- Se han dado casos en los cuales algunas mujeres llaman solicitando información sobre servicios de otras organizaciones semejantes a Grupo RETO.
- La asistencia a las instalaciones de la sede central es baja.

### **Estructura Formal**

- En el organigrama se establecieron más áreas de las realmente funcionales, por otro lado, las áreas como los módulos de información, apoyo psicológico, elaboración de productos fueron reducidas al “área de voluntarias”, esto indica cuál es la importancia otorgada a cada área. La estructura formal no ha sido modificada desde la propuesta de su fundadora.
- La perspectiva que nos da el organigrama de RETO sugiere una toma de decisiones centralizada.

### **Características del Personal**

- Su perfil es a grandes rasgos el siguiente: mujeres de clase media y alta, la mayoría de ellas mayores de 35 años y antecedentes de cáncer mamario, o bien, familiares de una

paciente. Estas características hacen difícil o imposible el ingreso a cualquier otra persona, tal situación puede considerarse una autoimposición y puede considerarse un estereotipo para elegir a las nuevas voluntarias.

- Existe un lazo de afecto y agradecimiento entre la mujer operada de cáncer que recibe el apoyo de la organización.
- La máxima figura de la organización sea la fundadora, quien falleció hace más de una década pero cuyo ejemplo de lucha es una motivación para continuar.
- La mayor parte del personal no es remunerado sólo el área médica y personal de apoyo.

### **Distancia física y psicológica de los miembros.**

- La dispersión física de los miembros puede ser llevada al aspecto de la comunicación dentro de la organización, porque las voluntarias se enteran mensualmente de los eventos o acciones a realizar, esto es a través de la reunión mensual o telefónicamente.
- A causa de la ubicación en distintos los miembros de RETO no pueden conocerse, hay quienes tras varios años de servicio RETO no conocen a los demás, esto impide la integración.
- La distancia entre los directivos y el resto del personal es amplia, la interacción entre directivos y voluntarias de las diferentes áreas, es poco frecuente, pues para hablar con las responsables de la directiva es necesario hacer una cita o esperar a la junta mensual.
- Se respeta la cadena de mando para llevar a cabo cualquier actividad y para dar o recibir información.

### **Servicios**

- La organización ofrece diferentes productos y servicios destinados a informar, capacitar y apoyar integralmente a mujeres con cáncer de mama y posibles candidatas, sin mencionar detalladamente en qué consisten los servicios, se deduce que no están actualizados y no se busca fortalecer la relación con las beneficiarias.

## **Conclusiones sobre identidad e imagen corporativa**

En Grupo RETO se han sembrado sentimientos muy fuertes que son compartidos por la mayoría de los miembros. Las relaciones más que laborales son como las familiares y esto frena la libertad de señalar los errores, exigir resultados o evaluar las acciones. Los elementos básicos de identidad pese a estar formalizados no han sido internalizados, lo cual provoca disonancias entre los miembros. Si bien las voluntarias comparten experiencias y algunos valores esto no es parte de una acción intencionada. Se ha percibido estancamiento pero no todos son capaces de aceptarlo.

## **Descripción y análisis de liderazgo**

### **Introducción**

La forma como se elige al líder dentro de Grupo RETO desde luego permite comprender el estilo de liderazgo ejercido, pues la presidenta es elegida cada dos años por medio de votación, tomándose como parámetros, el conocimiento de la organización, el carisma, la responsabilidad, disposición de tiempo.

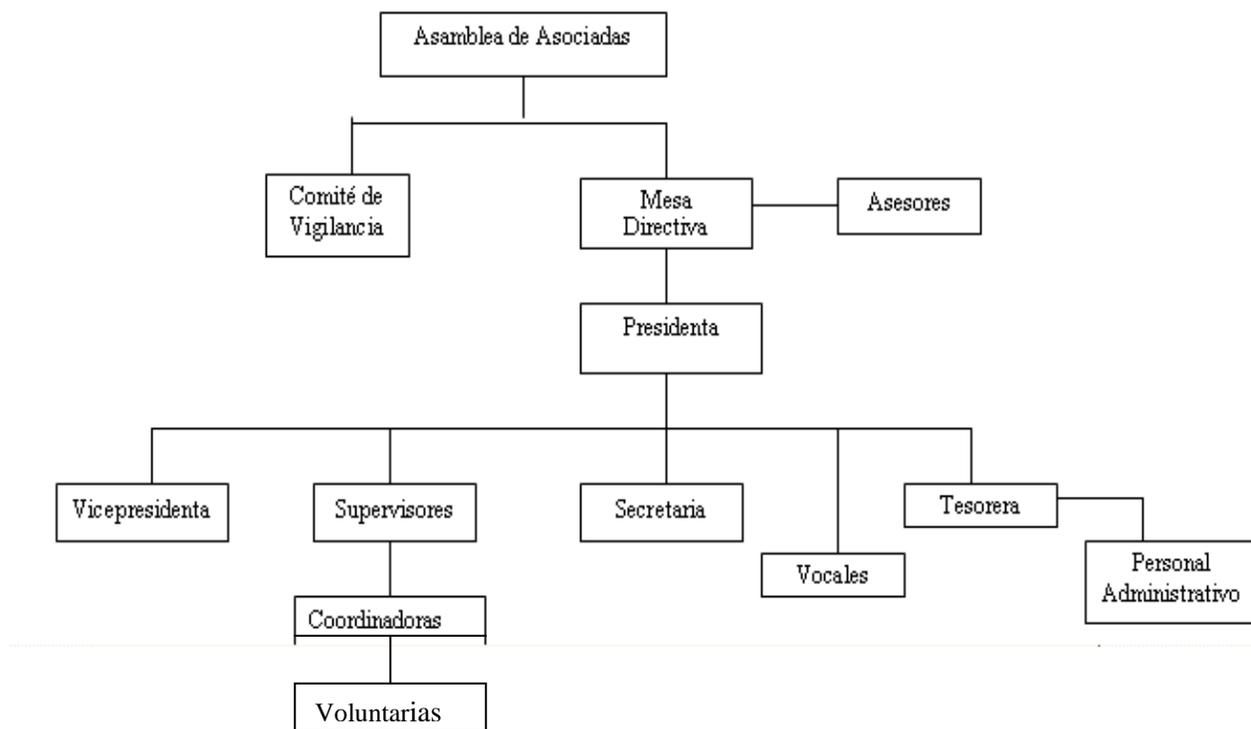
El sector al que pertenece RETO propicia la participación constante del voluntariado, según sus líderes, además de flexibilidad por parte ellos, en este caso, la mesa directiva no se siente con derecho de exigir ni mucho tiempo y esfuerzo pues las voluntarias no están recibiendo un sueldo.

El estilo participativo de la organización debería favorecer, entre otras cosas, la accesibilidad a los líderes, no obstante, las voluntarias parecen no tener contacto frecuente con la mesa directiva ni asistir a las juntas.

Por otra parte, pocas veces se toma en serio alguna propuesta cuando las hay sin embargo, no son partícipes de la toma de decisiones, pues estas tienen que ser aprobadas por cada uno de los comités directivos, precisamente por el aspecto de asignación de recursos y aprovechamiento de los mismos no pueden tomarse decisiones a la ligera.

Hasta el momento, las voluntarias presentan propuestas sobre nuevos cursos o actividades de desarrollo individual principalmente, no proyectos de desarrollo organizacional o grupal.

**Figura 2.** Estructura Formal de Grupo RETO A.C.



## Cuadro de análisis de Liderazgo

**Situación ideal:** La líder es elegida dentro de parámetros establecidos como el conocimiento profundo de la organización, el carisma, la responsabilidad, reconocimiento de la mayoría de los integrantes, así como su capacidad de tomar decisiones. En ese sentido, el contar con la simpatía y reconocimiento facilita a la persona que ocupe el cargo, así como, otros miembros de la mesa directiva, el manejo del grupo. La líder y su equipo de trabajo están abiertos a las propuestas de otros miembros y los motivan a participar pues valoran cada nueva aportación. El liderazgo es participativo/democrático y los líderes son *funcionales*.

Figuras de liderazgo	Mesa directiva	Comités directivos	Supervisores y coordinadoras
<p><b>Características generales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está conformada por voluntarias elegidas con base en la experiencia vivida a causa del cáncer de mama, conocimiento de la organización y simpatía</li> <li>• La composición de la mesa directiva es la siguiente: Vicepresidenta, Presidenta, Secretarias y Tesorera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está conformado por la <b>asamblea de asociadas</b> quienes son donantes potenciales, <b>el comité de vigilancia</b> conformado por donantes particulares y autoridades del sector salud, <b>los asesores</b> son médicos del INCAN quienes diseñan el contenido de las capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las voluntarias que consideren que pueden manejar al personal de un módulo se postulan y si cuentan con la simpatía de sus compañeras seguramente obtienen el cargo</li> </ul>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administra los recursos humanos y decide cuáles son las actividades más adecuadas en materia de difusión, creación de productos, establecimiento de alianzas, capacitación, etc.</li> <li>• Pueden modificar los estatutos y reglamento interno</li> <li>• La Presidenta decide quiénes conformarán la mesa directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueban o rechazan las propuestas generadas por la mesa directiva, con esto demuestran que tienen poder superior al de cualquier otro líder</li> <li>• Asignan o aprueban el destino de los recursos financieros obtenidos a través de donaciones de particulares, empresas y el gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informan a las voluntarias qué actividades han de llevarse a cabo semanalmente</li> <li>• Atienden y resuelven las necesidades de los módulos que están a su cargo</li> <li>• Son intermediarias de las propuestas, sugerencias o necesidades del personal a su cargo</li> </ul>

<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este nivel es el único que puede generar propuestas que se serán llevadas acabo</li> <li>• Seleccionan la información que será presentada durante los informes anuales</li> <li>• Deciden las actividades a realizar semanalmente en cada módulo</li> <li>• Supervisan el trabajo de las sedes en otros estados</li> <li>• Proponen a las candidatas a sustituirlas. Aprueban los mecanismos de elección y existe reelección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlan cada uno de los gastos que realiza la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es comprensible su papel, sabiendo que la mesa directiva minimiza su autoridad</li> </ul>
<p><b>Ejercicio y distribución del control</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo es tradicional y autocrático</li> <li>• Se ignora al reglamento interno</li> <li>• No existen mecanismos para evaluar los progresos o retroceso de la organización</li> <li>• No se delegan responsabilidades en la resolución de problemas por eso se considera que las líderes a veces lucen tensas por la cantidad de trabajo que tienen</li> <li>• La toma de decisiones en situaciones ordinarias recaen sobre la presidenta, puesto que se cree que ella mantiene la estabilidad de la organización y es quien tiene un nivel de proactividad mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones importantes las toma la mesa directiva con apoyo de los comités directivos</li> <li>• La mesa directiva depende de la opinión de los comités directivos y las opiniones de los niveles bajos cuando se emiten no trascienden</li> <li>• El control que ejerce éste nivel jerárquico es sobre los recursos financieros y sobre la asesoría necesaria para el grupo</li> <li>• Los comités y la mesa directiva sesionan una vez al mes, antes de esa fecha cada persona del comité se dedica a otras actividades. Por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No deciden sobre situaciones “trascendentes” para el rumbo de la organización</li> <li>• Este nivel jerárquico no informa a los mandos superiores sobre conflictos pueden tener lugar entre las voluntarias pues se cree que es su deber resolverlo sin cargar más responsabilidades a la mesa directiva</li> <li>• El papel de coordinador y supervisor no se diferenciado totalmente</li> <li>• El aprovechamiento de las experiencias y observación sobre la forma de prestar el servicio no es</li> </ul>

<p><b>Ejercicio y distribución del control (Continuación)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos miembros opinan que el proceso para tomar decisiones es muy largo, la mesa directiva sesiona durante largo tiempo para decidir cosas sencillas y también se comenta que esas reuniones terminan en charlas sobre temas no referentes a la organización</li> <li>• El grado de incertidumbre es alto para las voluntarias, pues la mesa directiva y comités poseen la información y toman decisiones que afectan a otras áreas y no se les comunican oportunamente</li> <li>• La asistencia de los miembros de la mesa directiva reducida a un día a la semana así como algunos elementos del área administrativa, podría percibirse como desatención o desvinculación del trabajo diario del grupo</li> </ul>	<p>lo que puede decirse que estos no se mantienen en contacto directo con el grupo y puede que desconozcan las necesidades reales del público interno y los externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éstos líderes sólo tienen contacto con la realidad de la organización a partir del aspecto económico</li> </ul>	<p>óptimo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La distancia entre directivos y voluntarias de bajo nivel impide que los primeros se retroalimenten de la información de estos miembros, finalmente son ellas quienes tienen el contacto directo con las beneficiarias y saben qué se necesita o hace falta, en ese sentido se cree que el grupo no mantiene un control</li> </ul>
<p><b>Estructura de poder</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuestionan las órdenes de los directivos, en primer lugar porque las mujeres que lideran el grupo son respetadas y estimadas por las demás, cualquier comentario contrario podría ser tomado como algo personal</li> <li>• La movilidad en Grupo RETO es posible, sin embargo, la posibilidad que una voluntaria de bajo nivel se elegida como miembro de la mesa directiva se reduce en el momento que las candidatas ideales son las que conforman el personal administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son la base de estructura rígida de poder que tiene la organización, la mesa sólo reproduce los modelos de acción que los comités proponen.</li> <li>• Los miembros del comité son permanentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo llevan acabo lo establecido por sus superiores. También reproducen la estructura de poder</li> <li>• La mesa directiva elige a las coordinadoras y supervisoras con base en su conocimiento del área y aceptación por parte de otras compañeras</li> </ul>

<p><b>Estructura de poder</b> <b>(Continuación)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los aspectos médico y financiero son las preocupaciones principales para la organización</li> <li>• Las sedes del interior de la república recurren a la mesa directiva de la sede en el DF para solucionar problemas</li> <li>• El liderazgo en algunas sedes ha puesto en riesgo su permanencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este nivel, exceptuando a los asesores, no mantienen contacto alguno con los miembros de los niveles bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es común que algunas de las supervisoras tengan que lidiar con falta de personal y no puedan hacer más que reportar esa situación, sin embargo, todo queda a consideración de la mesa directiva</li> </ul>
---	---	--	---

## **Conclusión para el rubro de liderazgo**

Las relaciones afectivas y de confianza han sido aprovechadas para establecer lo que ellas consideran como líderes “funcionales”, porque no son cuestionados en cuanto a sus capacidades u órdenes por la amistad existente entre ellos. El perfil tanto de las mujeres de la mesa directiva como de las voluntarias no significa que las primeras estén especializadas en alguna materia, en teoría, sólo el grado de proactividad y manejo de grupo son las cualidades requeridas para ocupar un puesto de alto nivel. En la práctica las voluntarias del personal administrativo son mejores candidatas a los cargos directivos. El liderazgo es autocrático, esto supone una estructura de poder rígida y obsoleta que propicia la incertidumbre. La mesa directiva no goza de libertad plena para dirigir al grupo pues depende de la aprobación de los comités directivos. El aspecto emocional puede considerarse un variable de estabilidad o desestabilidad que afecta al liderazgo.

## **Proceso de Socialización**

### **Introducción**

El proceso de socialización como determinante para la adaptación, adecuada integración y creación del sentimiento de pertenencia en los nuevos miembros de una organización en Grupo RETO no conlleva un diseño y aunque se imparte un “curso de capacitación e inducción” al ingresar una persona como voluntaria, éste ha reducido la información fundamental de la organización a sólo conocer las áreas de trabajo y la elección del área de interés. La organización es flexible porque permite la libre elección de las actividades aunque no hay observación de las aptitudes de la voluntaria.

La carencia de un perfil definido para los miembros de la organización es evidente y puede derivarse de la poca claridad de los objetivos organizacionales. La inexperiencia de la gente en determinadas áreas de trabajo puede impedir su adaptación rápida a las labores requeridas. El siguiente cuadro contiene el análisis realizado sobre diferentes componentes del proceso de socialización, estos aspectos complementan los anteriores cuadros y demuestra una interrelación entre los componentes organizacionales.

## Cuadro de análisis del proceso de socialización

**Situación ideal:** Desde su ingreso las voluntarias tienen información suficiente de la organización, conocen sus principios rectores, el objetivo organizacional y la importancia de las áreas que la conforman. La presentación formal de las nuevas voluntarias las familiariza con sus compañeras de trabajo e indica a quienes deben dirigirse para obtener información y presentar propuestas. La nueva voluntaria conoce aspectos relevantes de su área de trabajo y mantiene contacto frecuente con otras áreas para intercambiar información que mejore y complemente su labor, asimismo, conoce qué medios tiene a su disposición para comunicarse.

Mecanismos de inducción	Planeación estratégica	Percepción e internalización de creencias y valores	Relaciones personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación o inducción, cuya duración es de cinco días, está enfocada al aspecto médico, y de facto, ha sido diseñada por médicos. No puede ser considerada como estratégica</li> <li>• Se trata de un proceso que no ha sido internalizado por la evidente la improvisación del material utilizado para dar a conocer a la organización</li> <li>• El periodo de capacitación puede considerarse como un filtro para que las mujeres que asistan decidan si les interesa colaborar con RETO o no, esto es, si asisten un día de los cinco establecidos, no son tomadas en cuenta como posibles voluntarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de RETO la consideran como grave la falta de liderazgo</li> <li>• Grupo RETO sin duda ha crecido, pero no se ha desarrollado, si bien existen cerca de 16 sedes en el país, todas presentan problemas con sus elementos</li> <li>• Los problemas personales y a veces psicológicos han impedido el funcionamiento de la organización, esto puede deberse al enfoque desde el que se toman las relaciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contrato que se establece no es escrito, es un compromiso voluntario, sin embargo, la motivación es descuidada con el paso del tiempo</li> <li>• Algunos objetos simbólicos son entregados como incentivos a las voluntarias sólo cuando se cumple determinado tiempo en la organización. Dichos objetos son recibidos como una <i>condecoración</i> y son la única retribución que el grupo ofrece</li> <li>• Se tiene identificada al área de recaudación de fondos como la más productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay cordialidad y calidez en el trato diario de los miembros de RETO, la relación laboral se ha extendido a la amistad</li> <li>• El grado de afecto impide a las voluntarias señalar a las otras cuando se está en desacuerdo por temor a dañar ese cariño</li> <li>• Las características generales como edad, sexo, ocupación, las experiencias posibilitan relaciones personales positivas, también la estructura del inmueble es favorable</li> <li>• Las voluntarias que atienden los módulos se sienten aisladas del resto y de la sede, esto puede propiciar sentimientos negativos y falta de compromiso hacia el grupo</li> </ul>

Mecanismos de inducción	Planeación Estratégica	Percepción e internalización de creencias y valores	Claves discrecionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de selección en realidad no ha sido diseñado para encontrar las habilidades de cada una de las asistentes, lo importante es que <i>resistan</i> la capacitación</li> <li>• Las <i>reclutadoras</i> tampoco se encuentran debidamente capacitadas para tal efecto, por lo que la inducción no puede considerarse una herramienta estratégica</li> <li>• A veces la primera impresión ha sido el único parámetro para considerar a las posibles voluntarias.</li> <li>• Se considera difícil encontrar a las personas “adecuadas”</li> <li>• Los temas de capacitación no guardan relación uno con otro</li> <li>• Las voluntarias no son presentadas formalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto los diseños como los proyectos una vez plasmados o comentados se guardan para no volverlos a utilizar <ul style="list-style-type: none"> <li>• La presentación de cifras mensual y anualmente es la mejor manera para hacer creer que ha cumplido con su labor, pero algunas voluntarias opinan lo contrario</li> <li>• La dirección no conoce con precisión cómo se sienten las voluntarias, se basan en suposiciones que las confortan, tanto en aspectos de motivación como sobre el funcionamiento organizacional, esto puede deberse a la misma razón por la que no preguntan a la beneficiarias cómo han sido atendidas</li> <li>• La desorganización manifiesta en los “proyectos”, limita a los miembros que tienen propuestas nuevas</li> <li>• Existe duplicación del trabajo y líneas inconexas de acción</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El doble discurso que maneja la organización impide que los miembros de la misma actúen con base en valores y respetando la misión organizacional</li> <li>• El organigrama, los proyectos y los principios rectores corporativos (misión, visión y valores) han sido creados como un mero requisito ya que se desconoce su importancia estratégica</li> <li>• Es recurrente que en los discursos de la organización, se recuerde el esfuerzo realizado por su fundadora Leticia Vildósola de Sepúlveda, ella es considerada el máximo símbolo</li> <li>• Es evidente la resistencia al cambio en la mayor parte de la organización</li> <li>• Los poemas escritos por la fundadora son citados constantemente y es el personaje central en la historia de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estado del edificio siempre es óptimo por su limpieza y decoración</li> <li>• Se han colocado fotografías de la fundadora en lugares visibles y también un estandarte de la organización.</li> <li>• El personal administrativo se muestra más preocupado por impactar positivamente a los visitantes de la sede, también han procurado un lugar tranquilo, cómodo y afable</li> <li>• La actitud de los anfitriones es positiva, desde el momento que esta contacta a la organización, personalmente o vía telefónica, se presta buena atención</li> <li>• Las fotografías del grupo que ha sido colocadas en la casa RETO, no señalan a que evento corresponde ni están acomodadas de forma atractiva</li> </ul>

## Sugerencias ambientales

- Cada lugar de trabajo cuenta con la señalética adecuada para encontrar espacios como: sanitarios, departamentos, rutas de evacuación y extintores
- Llamam la atención los sonidos suaves que se escuchan al interior de la organización, los cuales contrastan con los ruidos de la calle, las voces de los anfitriones también son suaves, pero el timbre de la entrada rompe con toda esa tranquilidad pues suena muy fuerte
- El edificio es amplio y fresco
- Hay diferencias entre los ambientes en que se desarrolla el trabajo de los miembros de la sede y las voluntarias de los módulos

## Conclusiones para proceso de Socialización

Grupo RETO tiene formalizados elementos como la misión y la inducción, sin embargo, no se ha evaluado su funcionamiento y sólo son utilizados esporádicamente, principalmente para dar una buena impresión a los públicos externos. Por otro lado, las relaciones entre voluntarias y algunas creencias, a pesar de ser muy fuertes, no son controladas ni forman parte de algún plan, de ahí que los contenidos de la capacitación y medios de comunicación organizacionales no tengan unidad en su mensaje.

## Análisis de las dimensiones de contenido y redes de comunicación

### Introducción

La asociación se sostiene de los donativos de otras organizaciones, de particulares y pago por concepto de consultas. Desde su origen a la fecha la organización, ha contado con importantes contribuciones, sin embargo, no se han logrado los patrocinios gracias a una estrategia de comunicación externa, aunque actualmente se cuenta con un área de “relaciones públicas”, la cual, en toda organización de la sociedad civil es de suma importancia para establecer contacto con, donantes, beneficiarios, patrocinadores y establecer alianzas. A pesar de la relevancia de esta forma de comunicación y más aún, del departamento de comunicación, este carece de los principios de planeación básica.

### Cuadro de análisis de las dimensiones de contenido

**Situación ideal:** Grupo RETO cuenta con medios actualizados apegados a un plan estratégico de comunicación. Los mensajes parten de un concepto unificador de las comunicaciones de la asociación y del voluntariado, esto los motiva a seguir trabajando por ella, se sienten valorados y confiados de colaborar con una organización congruente y responsable en sus acciones y palabras.

Estrategias actuales	Destinatarios	Límites físicos	Dirección de la comunicación y nexos establecidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de “relaciones públicas” trabaja por separado del resto de la organización</li> <li>• Sus funciones han quedado reducidas a organizar eventos y conseguir algunos patrocinios, no se busca la relación con el público interno</li> <li>• Las alianzas y patrocinios logrados hasta el momento no han tenido como alguno de los métodos característicos de las Relaciones Públicas</li> <li>• La organización no está pendiente de lo que sucede con su entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los públicos que tiene identificados, la organización son: mujeres en general, organizaciones privadas y públicas</li> <li>• El discurso actual no ha sido modificado para los diferentes públicos</li> <li>• El responsable de comunicación no se mantiene actualizado sobre las necesidades de los públicos</li> <li>• Se han descuidado a los públicos estratégicos</li> <li>• El público al que más atención presta son a los donadores y patrocinadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las áreas de la organización físicamente no están divididas por lo que los asuntos a tratar con una persona son escuchados por otros</li> <li>• Al no existir límites físicos es difícil saber a quién dirigirse para hablar sobre algo determinado, lo mismo sucede con la línea telefónica de la oficina, cuando alguien llama, la primera persona en recibir la llamada es la secretaria quien, en caso de no proporcionarle el nombre, la canaliza a la persona que pueda atender la solicitud</li> <li>• Los visitantes no saben en un primer momento en qué piso está el área que buscan, pero a la entrada del inmueble hay una persona que proporciona este tipo de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede explicar la comunicación del grupo a partir de su liderazgo autocrático</li> </ul> <p>Los tipos de comunicación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Descendente:</b> Es predominante a nivel general. El trabajo está basado en órdenes principalmente</li> <li>• <b>Ascendente:</b> tiene lugar pero en mayor medida a nivel administrativo y directivo</li> <li>• <b>Horizontal:</b> Es posible por las características de informalidad que la organización plantea en el trato que mantienen sus áreas administrativas y operativas</li> </ul>

### Cuadro de análisis de las dimensiones de contenido

Destinatarios	Límites físicos	Dirección de la comunicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El público interno no es de interés para el departamento de comunicación y los directivos</li>   <li>• Las conclusiones de esas juntas no se comparten con el resto del voluntariado y rara vez se dan nuevas instrucciones o se emprenden nuevas acciones producto de esas reuniones</li>   <li>• El personal administrativo son quienes mejor enterados están de los movimientos de la mesa directiva y comités directivos, pues se considera que su ubicación privilegiada dentro de la sede les permite mayor interacción con las líderes, así como, información sobre los temas de las sesiones</li>   <li>• Sobre las múltiples actividades de la organización no se tienen cifras precisas de la gente que ha sido beneficiada</li>   <li>• La demanda del servicio es baja comparada con el ideal y se desconoce por no es como se espera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es fácil localizar los módulos de información ubicados en los hospitales, debido a la inadecuada señalética, solamente preguntado puede darse con ellos y es más difícil aún saber el nombre las voluntarias que lo atienden</li>   <li>• Las diferentes ubicaciones generan necesidades de comunicación distintas aunque el deseo de enlazar a la sede con sus módulos y filiales en la república, es innegable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informal:</b> Predominio de esta comunicación. Las órdenes e información relevante para el trabajo de las voluntarias es proporcionada de persona a persona, a través de pláticas cotidianas</li>   <li>• <b>Formal:</b> Sólo se utilizan memorandos y oficios para comunicarse con los benefactores y organizaciones gubernamentales</li> </ul>

### Medios organizacionales de comunicación

Medio	Contenido	Lugar y forma de distribución	Destinatario	Periodicidad y eficacia
<b>Volantes</b>	Contienen información general de los servicios de RETO en pocas líneas, todos incluyen la dirección, teléfono y la mayoría de las veces la dirección electrónica. Son utilizados para invitar a realizar compras en su bazar	Al interior de la sede central están colocados sobre las mesas del centro de diagnóstico y en las oficinas del personal administrativo	Las mujeres que visitan el inmueble. Se reparte, a las mujeres que pasan cerca de la sede.  Las características del público no han sido definidas	Permanente No actualizado  Han funcionado en el sentido de haber logrado, la asistencia de un número “considerable” de personas a los eventos que sobre los que informan
<b>Dípticos</b>	Contienen información general sobre los tratamientos para combatir el cáncer, se responde a las dudas más comunes sobre dicho tema. Tienen un formato definido en cuanto a tamaño, colores y tipografía, no olvidan incluir los datos de la organización	En el centro de diagnóstico y oficinas administrativas de casa RETO. Los visitantes pueden tomar uno pero se han colocado en lugares poco visibles. Se proporcionan al final de cada sesión educativa, esta es impartida en la empresa o escuela que la solicita	A las visitantes de la sede y participantes de sesión educativa. El contenido cuyo fin es informar sobre los tratamientos, es adecuado para que las mujeres sepan qué hacer en caso de haber sido diagnosticadas con cáncer	Permanente No actualizado  Son eficaces por la información especializada que contienen y la simpleza con la cual se explican los temas, sin embargo, su distribución restringe que la información sea conocida por más gente
<b>Tríptico</b>	Tienen más información que los anteriores y explican en qué consiste cada programa con los que Grupo RETO cuenta, además contienen imágenes	En el centro de diagnóstico y oficinas administrativas de casa RETO. Se proporcionan al final de cada sesión educativa	Las visitantes de la sede y mujeres que participaron de la sesión educativa	Permanente No actualizado  El objetivo de prevención no se cumple pues el lugar y forma de distribución lo hace un medio restringido

### Medios organizacionales de comunicación

Medio	Contenido	Lugar y forma de distribución	Destinatario	Periodicidad y eficacia
<b>Folleto</b>	Explica paso a paso cómo realizar la autoexploración mamaria, se incluyen varias imágenes que facilitan la comprensión. Su diseño es semejante al de los dípticos y trípticos	Al interior de la sede central están colocados sobre las mesas del centro de diagnóstico y en las oficinas del personal administrativo. Se proporcionan al final de cada sesión educativa	Las mujeres que visitan el inmueble y participantes de la sesión educativa	<p style="text-align: center;">Permanente No actualizado</p> <p>La distribución restringida los hace inaccesibles para que cualquier mujer obtenga la información</p>
<b>Instructivo exploración mamaria</b>	Estos explican en breves pasos cómo realizar la exploración. Su diseño permite colgarlo de la regadera como una forma de tener presente dicha información además de un control de las revisiones mensuales recomendadas	Se obsequia en el paquete de materiales de las sesiones educativas	Asistentes de la sesión	<p style="text-align: center;">Permanente No actualizado</p> <p>El material con el que están hechos no es resistente al agua, por otra parte, no todos tienen acceso a ellos</p>
<b>Gaceta NOTI-RETO</b>	Está compuesta por testimonios y reflexiones, poemas a la vida, frases celebres. En la última página se habla sobre los factores de riesgo, anuncios publicitarios, y el directorio de GRUPO RETO. La gaceta consta de dos hojas con información por ambos lados	Al interior de la sede central están colocados sobre las mesas del centro de diagnóstico y en las oficinas del personal administrativo. Se proporcionan al final de cada sesión educativa	Las mujeres que visitan el inmueble y participantes de la sesión educativa	En veintiún años se ha llegado al número 51 de esta publicación. Tanto la poca actualización como el contenido hacen ineficaz este medio, el objetivo que persigue no es claro

<b>Medios organizacionales de comunicación</b>				
<b>Medio</b>	<b>Contenido</b>	<b>lugar y forma de distribución</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Periodicidad y eficacia</b>
<b><i>Boletín de Prensa</i></b>	Consta de una hoja que contiene información resumida sobre los programas de la organización. En una columna colocada a la izquierda están los nombres de las personas que conforman la mesa directiva y los datos de la organización. Este es el único medio diseñado en el departamento de comunicación	El departamento de comunicación lo envía por fax o correo electrónico	Las empresas con quienes busca estrechar relación Grupo RETO, es enviado también a algunos medios de comunicación	El contenido no cambia, salvo la fecha y, cuando es enviado para informar sobre algún evento del grupo, se incluye una descripción de éste. No es eficaz porque la organización no mantiene comunicación constante con los medios
<b><i>Medios masivos</i></b>	Las participaciones en los medios masivos han sido conseguidas independientemente del encargado de comunicación. Durante estas intervenciones se limitan a hablar sobre el quehacer de la organización y sus logros, estas apariciones no son frecuentes y son requeridas especialmente cuando los programas están tratando el tema del cáncer de mama	Radio, Televisión	Las mujeres en todo el territorio nacional	Estas participaciones en los medios no son frecuentes y son conseguidas por la mesa directiva, esto indica que la comunicación no es profesional, y por otro lado la supuesta labor de relaciones públicas no tiene objetivos de imagen definidos
<b><i>Página de Internet y correo electrónico</i></b>	Aspectos generales de la organización como: historia, objetivos, servicios y sobre las sedes en otros estados. Hay imágenes de las voluntarias	Internet	Público en general	La página no está actualizada y tiene un formato poco atractivo. El correo electrónico es poco funcional debido a que no todos los miembros usan computadora

<b>Medios organizacionales de comunicación</b>				
<b>Medio</b>	<b>Contenido</b>	<b>Lugar y forma de distribución</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Periodicidad y eficacia</b>
<b>Teléfono</b>	Es el medio más utilizado para contactar a los miembros de la organización, para que las pacientes hagan citas, también para hablar con proveedores y donantes	Se cuenta con línea telefónica en cada módulo y las instalaciones centrales	El público en general y públicos específicos como: proveedores, donantes, mesa directiva, voluntarias, etc	Es el medio más eficaz por el contacto personalizado e inmediato que permite. La información necesaria para realizar las actividades de trabajo se da por este medio
<b>Carteles</b>	Los carteles no son parte de una campaña y su mensaje central está relacionado con la prevención del cáncer de mama	Aunque están considerados como uno de los medios más importantes para la organización no están ubicados en lugares visibles en los hospitales y tampoco en la sede principal	El público en general	No es eficaz debido a su objetivo indefinido, poca actualización y ubicación
<b>Papelería básica</b>	El grupo utiliza sobres tamaño carta y hojas membretadas. En estos medios se resalta el logotipo porque se respetan los colores oficiales, lo que no se hace en el resto de los soportes	Se usan en eventos en los que se reparte un paquete de información a posibles benefactores y personal de comunicación de otras organizaciones	Patrocinadores y visitantes distinguidos	Su diseño no ha variado, ni se prevén cambios en estos. Su función es muy limitada, por el enfoque de exclusividad con que es distribuida
<b>Video Corporativo</b>	Es una presentación de Power Point, que contiene imágenes de las integrantes del grupo, de los doctores que colaboran con ellas, paisajes y tiene música de fondo	Se utiliza durante los informes anuales funge como video corporativo	Voluntariado	Las imágenes no guardan relación puesto que no hay una identidad corporativa sólida de la cual partan todos sus mensajes y los comportamientos internos

<b>Medios organizacionales de comunicación</b>				
<b>Medio</b>	<b>Contenido</b>	<b>Lugar y forma de distribución</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Periodicidad y eficacia</b>
<b><i>Juntas mensuales</i></b>	Se tratan asuntos como: las dificultades que han encontrado dentro de la labor diaria, así como de la cantidad de paquetes y asesorías impartidas	Instalaciones de casa RETO, las voluntarias son informadas por medio del teléfono	Voluntariado	Mensualmente se reúnen gran parte de las voluntarias. El tiempo dedicado a estas juntas es desaprovechado pues se desvía el objetivo principal, por lo que se puede decir que no son eficaces

### **Conclusión para dimensiones de contenido/medios organizacionales de comunicación**

Los medios de comunicación de Grupo RETO se localizan únicamente dentro de los hospitales con quienes se tiene alianza y en la propia organización, lo anterior se puede considerar una restricción para acceder a la información de la asociación y sólo a las mujeres que visitan dichas instituciones pueden enterarse de sus eventos y servicios. Los medios antes señalados al no ser resultado de una comunicación planeada, dejan de lado los lugares estratégicos donde pueden ser encontrados y también a otros públicos

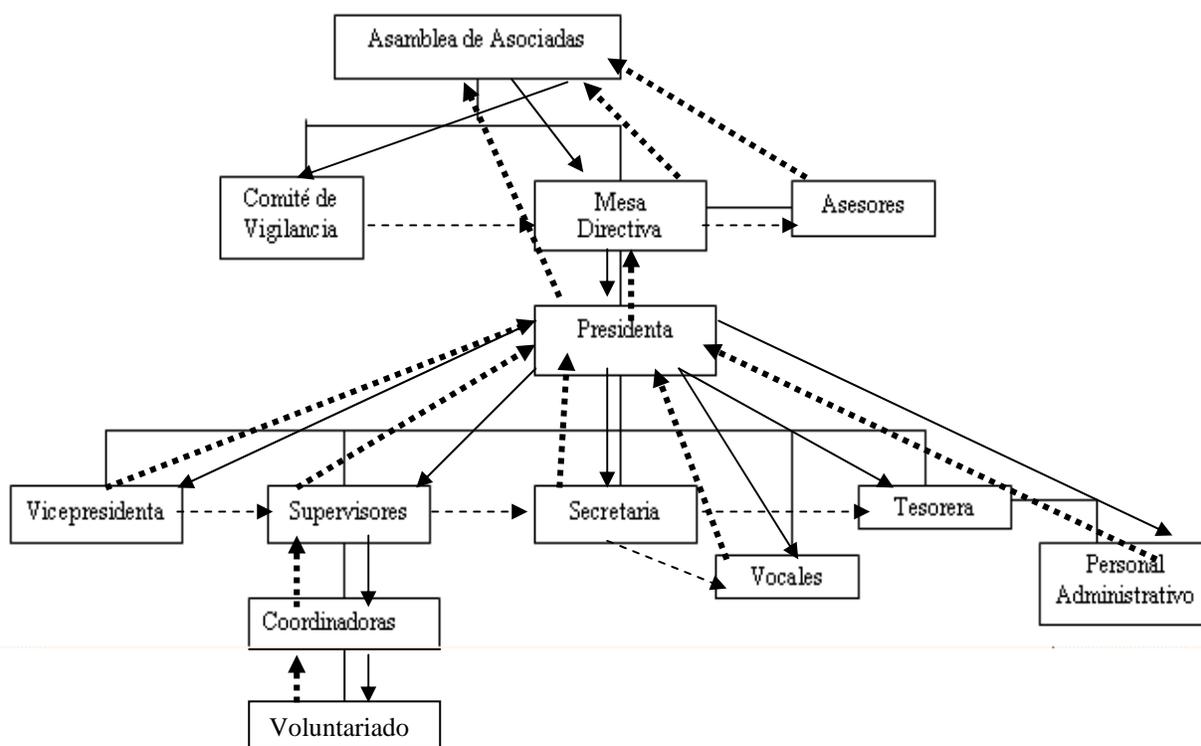
Es evidente que la organización cuenta con varios medios organizacionales de comunicación podrían ser los principales vehículos para darse a conocer, pese a ello, ninguno parte de una estrategia y tampoco se sabe cuán eficaces son. Se puede decir que cumplen con una labor informativa básica pero no constituyen un elemento de diferenciación para el grupo.

Como se dijo anteriormente, los públicos externos son prioritarios para la organización, al interior, el teléfono, los memos y las juntas mensuales son los únicos medios disponibles para el voluntariado, de igual manera, los medios externos, no permiten retroalimentación y sólo informan sobre las disposiciones de la mesa directiva así como la información aprobada por los asesores médicos y directivos.

Ninguno de los medios arriba señalados, contienen mensajes elaborados con la intención de dar a conocer a la organización, cada uno tienen como tema el cáncer de mama y son elaborados y diseñados por los asesores. La única información elaborada por los miembros del grupo son la historia de la organización y las cifras del material entregado, gran parte de la información es retomada de publicaciones o redactada por personas ajenas a RETO.

Estos medios, con excepción del teléfono y las juntas, no son utilizados para uso interno, los memos son utilizados irregularmente, por ello no fueron incluidos, pues el contenido de estos es únicamente como recordatorio pero a nivel administrativo.

### Redes de comunicación



#### Acotaciones

- Comunicación ascendente      .....→
- Comunicación descendente    →
- Comunicación horizontal      - - - - -→

## Nexos establecidos como normatividad

Las órdenes nuevas son poco frecuentes, desde su ingreso las voluntarias tienen establecido qué hacer, a pesar de eso existen nexos establecidos como normatividad, esto evidencia un flujo constante de información para poder realizar las labores cotidianas, pero no es un flujo adecuado, principalmente porque hay información desconocida para las voluntarias y sólo del dominio de los directivos.

Pocos son los miembros que tienen acceso a Internet, eso restringe la posibilidad de hacer llegar información simultánea a todos los miembros, el teléfono, aunque es el medio más utilizado a veces es insuficiente para hacer llegar resultados e información nueva que pudiera mejorar las actividades cotidianas del personal. Las comunicaciones seriadas ayudan a comprender cuáles son las relaciones más frecuentes dentro de la organización, es pertinente decir que las comunicaciones persona a persona y las grupales se dan con mayor frecuencia, no así la sistémica.

### Niveles de comunicación

Individual	Grupal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presidenta-Vicepresidenta</li><li>• Presidenta-Secretaria (Mesa directiva)</li><li>• Presidenta-Tesorera</li><li>• Presidenta-Supervisora</li><li>• Relaciones públicas-Presidenta</li><li>• Supervisor-Coordinadora</li><li>• Coordinadora- Voluntaria (bajo nivel)</li><li>• Voluntaria- Voluntaria (bajo nivel)</li><li>• Voluntaria- Beneficiaria</li><li>• Secretaria (Personal administrativo)-Voluntaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asamblea de asociadas-Mesa directiva-Comité de vigilancia</li><li>• Asamblea de asociadas-Mesa directiva</li><li>• Mesa directiva-Comité de vigilancia</li><li>• Asesores-Mesa directiva</li><li>• Mesa directiva-Personal administrativo</li><li>• Personal administrativo-Voluntarias</li><li>• Mesa directiva- Voluntarias</li></ul>

La comunicación grupal a nivel directivo, es considerada prioritaria porque es allí donde se abordan los temas más importantes para la organización, la única interacción Mesa directiva- Voluntarias tiene lugar en las reuniones mensuales. Los nexos individuales señalados arriba, se dan casi cotidianamente, siempre y cuando las líderes de la Mesa directiva asistan a la organización, cuando esto sucede las líderes tienen mayor interacción entre sí que con el personal administrativo, en ese nivel se ha detectado una relación más allá de lo profesional.

El nexo voluntaria-voluntaria es muy frecuente por compartir el lugar de trabajo, del mismo modo con su coordinadora, se debe tomar en cuenta la relación Voluntaria-Beneficiaria pues de aquí se desprende la posibilidad de adquirir nuevos miembros. Cabe destacar que pese a la indiferenciación de las áreas demostrada por el organigrama, los miembros identifican a su jefe inmediato.

### **Conclusión para el rubro redes de comunicación y dimensiones de contenido**

El predominio de la comunicación informal es evidente, esto puede originar confusiones y rumores, sin embargo, para las voluntarias esto no representa un riesgo debido a que las relaciones de confianza predominantes. No obstante, el concepto “comunicación” no es claro para el voluntariado y sólo consideran “comunicación” a las reuniones mensuales y las pláticas cotidianas, descuidándose los medios organizacionales de comunicación y rara vez hablan de la “comunicación” hacia los públicos externos.

## **Ambiente y clima organizacional**

### **Introducción**

Como se explicó en el capítulo I, el ambiente organizacional se configura como la imagen que tienen los públicos internos sobre los componentes de una organización, en el siguiente análisis se muestra la percepción de los integrantes de Grupo RETO, esta es complementaria al análisis de los comportamientos internos anteriores y proporciona una visión global del objeto de estudio.

### Cuadro de análisis de ambiente y clima organizacional

	Ambiente	Climas	Significados específicos	
<p><b>Situación ideal</b></p> <p>Se trabaja en equipo para alcanzar los objetivos organizacionales, la percepción de las condiciones de trabajo va mejorando gradualmente, pues lo importante es prestar un servicio de calidad, en tanto se vuelve más activo el papel de las voluntarias dentro de la toma de decisiones pues finalmente son ellas quienes tienen el contacto directo con la comunidad. Los miembros son motivados y capacitados constantemente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La organización está inmersa en un ambiente no participativo y conformista</b></li> </ul> <p><b>Significados específicos</b></p> <p><b>La poca participación</b> de los miembros puede deberse, entre otras cosas, a que no son tomados en serio cuando participan, por lo que han dejado de hacerlo, mientras que los integrantes que nunca han participado no lo hacen por la confianza plena en el manejo de la dirección</p> <p><b>El conformismo</b> es confundido por los integrantes del grupo con la estabilidad, sin embargo, este se refiere al poco interés en la planeación, la concepción y aceptación de nuevas ideas, así como, la posibilidad de implementar cambios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen climas diferentes a causa de la distancia física que hay entre las voluntarias de la sede ubicada en la Colonia Escandón, y las voluntarias que tienen sus lugares de trabajo en diferentes hospitales de la Ciudad de México</li> <li>• Las percepciones discrepan de módulo a módulo</li> <li>• Los climas detectados no son favorables para el adecuado funcionamiento de la organización</li> <li>• <b>Clima a nivel directivo:</b> clima es tenso e intolerante</li> <li>• <b>Clima a nivel del voluntariado:</b> Indiferente</li> </ul>	<p><b>Clima a nivel directivo</b></p> <p><b>Tenso:</b> porque se manejan niveles altos de presión y estrés</p> <p><b>Intolerante:</b> Los directivos no aceptan fácilmente propuestas del voluntariado u otros asesores que ellos no tengan contemplados. Este concepto está ligado a la forma de tomar decisiones sin tener presente cómo afectarán al personal</p>	<p><b>Variables que influyen para generar los diversos climas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel elevado de incertidumbre</b></li> <li>• <b>Estado de las instalaciones de la sede comparada con los módulos</b></li> <li>• <b>Ubicación y dispersión del voluntariado</b></li> <li>• <b>Existencia de grupos originados por la convivencia laboral, incapaces de formar nuevos</b></li> <li>• <b>Trato desigual por parte de la mesa directiva hacia algunas voluntarias</b></li> </ul>
			<p><b>Clima a nivel de voluntariado</b></p> <p><b>Indiferencia:</b> está ligada a la carencia de personas proactivas y a la confianza excesiva en los superiores. Estas particularidades pueden ser asociadas también, al bajo rendimiento y desmotivación de las voluntarias</p>	

## Conclusión para Ambiente y Clima organizacional

El ambiente detectado en Grupo RETO es de poca participación y conformismo, además se han encontrado climas diferentes como son: el *clima tenso e intolerante* a nivel directivo y el *clima indiferente* que rige al resto del voluntariado.

Tanto el ambiente como los climas no permiten el desarrollo de la organización, ambos plantean una organización estancada, lo cual, ha sido confundido como estabilidad. La organización debido a su ambiente y climas se muestra renuente a probar nuevas prácticas y prefiere cobijarse bajo lo conocido y aceptado por ellos. También es cierto el desconocimiento por parte de los directivos sobre conflictos entre integrantes y han llegado a afirmar que se les ve contentos con el estado de las cosas, pero en realidad no se han dado a la tarea de confirmarlo.

### Listado de síntomas

La observación constante sobre el grupo llevó a la determinación de siguiente sintomatología dividida en los rubros anteriormente señalados y analizados, estos síntomas expresan de forma sencilla las acciones cotidianas de los miembros de la organización, estas acciones son desfavorables para el funcionamiento de Grupo RETO. Debido al reducido número de síntomas del rubro correspondiente al proceso de socialización así como el de redes de comunicación y dimensiones de contenido, estos fueron integrados al listado de síntomas de identidad e imagen corporativa.

### Listado de síntomas de Identidad e Imagen Corporativa

1. Los miembros de la organización son en su mayoría amas de casa.
2. Los miembros de la organización sobrepasan los 40 años de edad.
3. Las voluntarias de RETO destinan el tiempo que tienen libre a la organización.
4. Las voluntarias no conocen la misión, visión y valores de la organización.
5. Se han construido dos misiones que además no son conocidas por los miembros de la organización.
6. El logotipo varía en cuanto a sus colores dependiendo el soporte donde se lo utilice.

7. Los informes mensuales resultan eventos tediosos por la mera lectura de datos a la que los han reducido.
8. Los miembros encargados de dar los precios de los servicios a veces entran en contradicciones.
9. El centro de diagnóstico de la sede siempre luce vacío.
10. Se reporta poca asistencia de beneficiarias al centro de diagnóstico de la sede.
11. Se reporta poca afluencia al bazar organizado por el grupo.
12. Se reconoce que los precios pudieran ser considerados altos.
13. Desde la creación del grupo no se han generado nuevos proyectos.
14. No se tiene claro qué es un proyecto o un plan.
15. Se considera que la organización nunca ha tenido retrocesos.
16. Se promueven más los esfuerzos realizados por los patrocinadores que los de la propia organización.
17. Los patrocinadores opacan la presencia de la organización durante los eventos.
18. Nunca se ha medido el desempeño de las voluntarias.
19. No todas las voluntarias saben usar la computadora.
20. La mayoría de los integrantes del grupo no trabajan en las instalaciones de la sede.
21. Los informes mensuales y anuales siempre hablan de progreso.
22. Se considera que la organización funciona adecuadamente.
23. El contenido de las capacitaciones no tiene relación con las labores diarias del voluntariado.
24. Se considera que la estructura de la organización es obsoleta.
25. El dinero recaudado por diversas vías es destinado totalmente al centro de diagnóstico.
26. La capacitación para nuevos integrantes de los grupos de toda la República se da en la Ciudad de México.
27. El programa educativo es el único que permite retroalimentación.
28. Se requiere que las personas que integren la organización sean, de preferencia, operadas de cáncer de mama.
29. Las voluntarias son quienes eligen qué quieren hacer dentro de la organización.
30. Las áreas de la organización no se han identificado plenamente.
31. Algunas beneficiarias en cuanto terminan su tratamiento se alejan definitivamente de la organización.
32. El personal médico es el único que recibe remuneración.
33. Son pocas las personas que anualmente están interesadas en convertirse en voluntarias.
34. Las voluntarias o nuevos integrantes no requieren experiencia en el puesto.
35. No se tiene definido el perfil de los integrantes de la organización.
36. No hay indicadores para medir la satisfacción de las beneficiarias.
37. Ningún proyecto se tiene por escrito.
38. No se da seguimiento a las sugerencias.
39. Se tienen ideas distintas del trabajo en equipo.
40. No se tiene conocimiento del trabajo de las organizaciones afines.
41. No hay voluntarios hombres.
42. Las sedes de los estados frecuentemente tienen problemas.
43. La fachada de la organización se parece a la de una casa.
44. Existe una mayor preocupación por los públicos externos.
45. Las voluntarias no conocen más que a sus compañeras de módulo.

46. El curso de inducción es deficiente.
47. No se actualiza al personal.
48. No hay áreas específicas para tomar alimentos.
49. Los miembros del departamento de administración tienen mayor contacto con la mesa directiva.
50. Los cursos a veces son gratuitos y otros tienen cuota de recuperación para las voluntarias.
51. Se considera que la fundadora es el máximo ícono de la organización.
52. El teléfono es el medio de comunicación más utilizado.
53. Los contenidos de los medios organizacionales de comunicación son diseñados por médicos.
54. Los medios organizacionales de comunicación no han modificado su contenido desde hace varios años.
55. Los medios de comunicación elegidos para dar a conocer información de RETO son contactados por los miembros de la mesa directiva y otros por el responsable de comunicación.
56. La gaceta cuenta con pocos ejemplares desde hace varios años.
57. El diseño de los medios organizacionales de comunicación es poco atractivo.
58. El contenido de los boletines de prensa no se modifica en su totalidad.
59. La página Web es poco atractiva y está desactualizada.
60. Sólo existe una dirección electrónica para todas las áreas.
61. No existen mecanismos de retroalimentación para conocer lo que piensan las beneficiarias sobre la organización y sus servicios.
62. Se han presentado casos de rumor.
63. En opinión de los directivos no se han dado casos de distorsión de información.
64. El contenido de los medios organizacionales de comunicación es el mismo para todos los estados.
65. El mensaje no se ha diseñado para todos los públicos de la organización.
66. Las imágenes utilizadas en el video corporativo son obsoletas.
67. Los módulos de información de los hospitales no saben dar razón de Grupo RETO.
68. Dentro de los medios de comunicación de la organización no se menciona en qué área de los hospitales se encuentran sus módulos.
69. En las sesiones de apoyo no se cumple con lo que tienen programado.
70. Durante las sesiones de apoyo no todos las voluntarias tienen alguna función.

### **Listado de síntomas de ambiente y clima organizacional**

1. Las voluntarias son personas de carácter sensible.
2. Algunas voluntarias no llegan a las sesiones de apoyo o llegan tarde.
3. Durante las sesiones de apoyo se presentan muchas interrupciones y distracciones.
4. Las voluntarias de la sede siempre tienen más trabajo que las de los módulos.
5. Existe temor de señalar los errores de las otras voluntarias.
6. Los voluntarios rara vez hacen observaciones del trabajo de los demás.

7. Algunas voluntarias se irritan con facilidad.
8. Los miembros del grupo se ven desmotivados.
9. Los miembros del grupo no asisten diariamente a prestar servicio.
10. Las juntas de mesa directiva terminan en una charla entre amigas.
11. La actitud de algunos miembros de la mesa directiva es prepotente.
12. El responsable del departamento de comunicación asiste irregularmente a la organización.
13. Los miembros de la organización de otras áreas no pueden asistir a las juntas de mesa directiva.
14. Algunos miembros del personal administrativo si tienen acceso a las juntas de la mesa directiva.
15. Las reuniones mensuales son en realidad convivios.
16. La comunicación predominante es la informal al interior del grupo.
17. Los incentivos que ofrece son pocos.
18. Nunca se les ha preguntado a las voluntarias como se sienten en la organización.
19. Se da por hecho que el personal está contento laborado ahí.
20. El personal administrativo tiene más comodidades que el resto de las voluntarias.
21. Algunos integrantes del personal administrativo trabaja menos horas que el resto.
22. La organización no les ofrece prestaciones y/o compensación alguna a sus miembros.
23. Son frecuentes los casos de inestabilidad emocional de las voluntarias.
24. Las posibles voluntarias tienen que pagar sus propios gastos para asistir a la capacitación no importando el estado del que provengan.
25. Algunos miembros de la organización creen que es necesario cambiar algunos estatutos.
26. Algunos miembros de la organización se sienten poco integrados.
27. El aspecto motivacional se ha descuidado.
28. El reglamento interno y las políticas de la organización son desconocidas por los miembros de la organización.
29. No se aplica sanción alguna en caso de no cumplir con las tareas asignadas.
30. Las instalaciones de la sede son silenciosas.

### **Listado de síntomas de liderazgo**

1. Se confía plenamente en la asesoría de los médicos para tomar cualquier tipo de decisión.
2. Las propuestas e ideas de los miembros son tomadas a la ligera por la mesa directiva.
3. Se considera que las voluntarias de la mesa directiva no están actualizadas.
4. Los miembros de la mesa directiva sólo asisten una vez por semana a la organización.
5. Se cree que las en las sedes se han presentado problemas a causa del liderazgo.
6. Se considera difícil encontrar buenos líderes entre todo en voluntariado.
7. No participa el voluntariado de la toma de decisiones.

8. La toma de decisiones y discusión de temas importantes es muy tardada.
9. La mesa directiva depende de las propuestas y decisiones de una sola persona.
10. Se cree que la estabilidad de la organización recae en la presidente.
11. Las recomendaciones de los asesores médicos siempre son llevadas a cabo.
12. Hay duplicidad de funciones.
13. La toma de decisiones es centralizada.
14. El liderazgo tiene mayor inclinación hacia la autocracia.
15. Los líderes temen que las nuevas ideas produzcan inestabilidad en la organización.
16. Se prefieren las prácticas ampliamente probadas.
17. Se considera que los estatutos son inamovibles.
18. No se dan a conocer las conclusiones ni temas de las juntas de mesa directiva.

### Tabulación de los síntomas

Categoría	Número de síntomas
<b>Identidad Corporativa</b>	<b>70</b>
<b>Ambiente y clima organizacional</b>	<b>30</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>18</b>

Los rubros con mayor número de síntomas hacen evidentes las áreas susceptibles de mejora o áreas de oportunidad, estas serán consideradas para la elaboración del plan de comunicación para Grupo RETO.

### Formulación de las áreas de oportunidad

Partiendo de una visión sistémica, las áreas de oportunidad detectadas tienen impacto entre sí, por lo tanto las soluciones propuestas no sólo mejorarían el funcionamiento del rubro para el que fueron propuestas, pues promueven un desarrollo integral de la asociación Grupo RETO.

Área de oportunidad de Identidad corporativa	Área de oportunidad de Ambiente y clima organizacional	Área de oportunidad de Liderazgo
La identidad corporativa de Grupo RETO no está formalizada ni internalizada, lo cual impide la consolidación de la organización.	El ambiente y los climas detectados en Grupo RETO A.C., son desfavorables para la participación y desarrollo de los integrantes de la organización.	El liderazgo en Grupo RETO es desfavorable para impulsar de nuevas propuestas.

### Observación

Las áreas de oportunidad anteriormente señaladas pueden considerarse las hipótesis provisionales sintetizadas y representativas de los elementos encontrados en el análisis por rubro. A continuación estas suposiciones serán sometidas a comprobación a través de investigación de campo.

## **Comprobación de las áreas de oportunidad\***

Con base en los cuestionarios aplicados a 20 miembros pertenecientes a los diversos módulos de Grupo RETO A.C., así como las entrevistas realizadas a directivos y personal administrativo se pudieron comprobar las áreas de oportunidad construidas en el presente trabajo, para ello se presenta la interpretación de las gráficas de cada rubro (Ver anexos para conocer tabulación y estadísticas).

### **Comprobación del área de oportunidad de Identidad corporativa**

**Área de oportunidad # 1: La identidad corporativa de Grupo RETO no ha logrado ser internalizada lo cual impide la consolidación de la organización.**

Las voluntarias de Grupo RETO tienen claro cuál es el objetivo de la organización, pues el 90% de las encuestadas concuerda con el tipo de apoyo brindado, el otro 10% aunque seleccionaron un inciso distinto, se inclinaron por una respuesta semejante. En este sentido podemos hablar de un objetivo claro lo suficientemente respaldado por las labores cotidianas.

Así mismo, las voluntarias creen en la importancia de su trabajo para el desarrollo del grupo, pues el 60% señaló que contribuyen a este fin, y el 40% restante ve su trabajo como vital para prevenir el cáncer de mama, lo cual muestra dos percepciones distintas de los miembros de RETO relacionadas, por un lado, con el compromiso organizacional y por el otro, con el compromiso social. No obstante, es aquí donde surge la disyuntiva sobre el trabajo preventivo del voluntariado, pues los módulos están ubicados en diferentes hospitales públicos que tengan un área de oncología, por lo tanto, la gente que visita estos centros ya padece la enfermedad, por otro lado, las que eligieron el compromiso organizacional por su contribución, se contradicen posteriormente cuando expresan su descontento por sentirse ignorados en la generación y aprobación de propuestas.

---

\* El cuestionario aplicado a las voluntarias de Grupo RETO constó de 22 preguntas de opción múltiple, las posibles respuestas a cada pregunta fueron el resultado de la aplicación de un cuestionario piloto sin opciones para contestar, se hizo de esta manera con el fin de clarificar el contenido a los participantes del mismo. Se recomienda ver la parte de anexos incluida al final de este trabajo, para conocer el instrumento utilizado y las gráficas con los resultados separadas por rubro de análisis.

Relacionado con lo anterior, tanto quejas y sugerencias como propuestas pueden ser presentadas por diversos medios que las voluntarias tienen a su disposición, el 50% mencionó que personalmente es como dan a conocer tal información, 30% lo hace por escrito, 10% a través del teléfono y 10% por otros medios. Siendo las reuniones mensuales el medio ascendente por excelencia de Grupo RETO, se puede decir que la informalidad impide concentrarse en lo expresado por el voluntariado, ello hace comprensible, el hecho de la propuestas ignoradas.

Nuevamente, las reuniones mensuales son la oportunidad de presentar a los nuevos integrantes, por eso el 90% se refirió a una presentación formal, pero llama la atención el 10% restante, el cual, a la presentación tardía e informal de las nuevas compañeras. Esto demuestra que el hecho de ser opcional la asistencia a las reuniones mensuales desconecta a los miembros de la organización y la información no se da por igual a todos.

La informalidad prevalece en la comunicación descendente pues, el 50% recibe la información para el desarrollo de su actividad personalmente, el 25% en las reuniones y el 25% restante por otros medios, esto demuestra que la información no es complicada y extensa, de hecho, rara vez se proporcionan nuevas instrucciones u otras informaciones.

Lo anterior también se comprueba con los valores inculcados dentro de RETO, pues aunque los valores mencionados en las opciones en el cuestionario el 55% señaló todos esos valores en conjunto, pero el 45% restante se refirió a los valores por separado, pues los consideran inoperables juntos. Así sucedió con la importancia del trabajo en equipo, donde el 70% cree que siempre es necesario, mientras que un 35% piensa que cuando hay indicaciones para hacerlo así o cuando el trabajo encomendado es difícil, siendo así, existe una disonancia cognitiva al respecto.

Por otra parte, las voluntarias se sienten mejor capacitadas y fortalecidas emocionalmente gracias a los cursos y capacitaciones que se les han impartido, esto tiene relación con lo que se ha dicho sobre la importancia del desarrollo personal en detrimento del organizacional y grupal. El 40% se siente en el mejor momento de adquirir nuevas

responsabilidades, otro 40% se siente fortalecido emocionalmente y el 20% se considera un prestador de servicio apropiado, como se puede ver todo esto tiene que ver con el desempeño individual. Los cursos reafirman cada vez más el gusto por las labores actuales de los miembros pero no los capacita para nuevos proyectos.

Sobre los nuevos proyectos es notorio el desconocimiento de si la organización está por emprender alguno, por eso el 60% desea saber al respecto y un 25% desea tener información sobre los problemas de la organización, como se muestra a través de estos porcentajes, las reuniones mensuales están descuidando temas relevantes para el voluntariado, lo mismo se aplica al tema de los donantes, de quienes las voluntarias también quieren informarse (10%). A decir verdad, estos temas hasta el momento han sido reservados para tratarse en las juntas de mesa directiva, pues los miembros de la organización no tienen acceso a ellas, ni a la información allí generada.

## **Conclusión**

Aunque en las respuestas de las voluntarias de Grupo RETO son evidentes los rasgos de identidad corporativa, es clara la existencia de disonancia cognitiva de los valores y otros aspectos hasta ahora no intencionales como: la forma de comunicar de la organización y la importancia del desarrollo a todos los niveles (individual, grupal y organizacional). Los miembros asumen que son importantes para la asociación debido a su trabajo individual, pero tienen dudas sobre el trabajo en equipo, cuando se supone que ese es un valor formalizado aunque por supuesto no internalizado.

La separación de las voluntarias por módulos acrecienta la disonancia cognitiva y resaltan la labor de su módulo refiriéndose pocas veces al todo, por eso no saben sobre el trabajo de otras compañeras a quienes ven posiblemente sólo durante las reuniones mensuales. La forma como se han manejado las reuniones de cada mes no ha sido la adecuada no sólo por su informalidad sino por los huecos de información y oportunidades desaprovechadas. Resulta inconveniente, por otro lado, que este sea el único medio que los miembros del grupo tengan a su disposición.

Retomando uno de los aspectos medulares de la identidad corporativa explicados en el capítulo I de este trabajo, la organización no puede hablar de una verdadera realidad pues no se ha analizado introspectivamente y por lo tanto, no es consciente de que es la identidad el eje rector de toda organización. En el caso de RETO, algunos elementos de identidad pese a existir, no se tiene conocimiento de cómo pueden ser internalizados, además el estancamiento que han confundido con la estabilidad no atiende para nada al dinamismo y la adaptación constantes, principalmente porque los líderes de la organización desean mantenerse en la misma línea y creen que así lo quiere el resto.

Sabiendo que la identidad corporativa se expresa también, a través de la identidad visual, y en ese sentido Grupo RETO tuvo a bien diseñar este elemento diferenciador, no es capaz de explicar qué significan sus formas y colores, no así el nombre de la organización, cuya relación con su labor y el significado de vida tanto para beneficiarias y voluntarias es de resaltar.

No obstante, es inadecuada la forma como se comunica la organización internamente y hacia el exterior, al prevalecer la informalidad que fácilmente se vuelve foco de confusión. La identidad como se sabe, no puede ser sino identidad global, pero en el caso que analizamos sólo se cumplen algunos aspectos básicos y muchos de ellos no son intencionales, entonces la imagen de Grupo RETO no puede ser favorable. Siendo así, estamos frente al predominio de comunicaciones involuntarias cuyos efectos no han sido previstos por la organización, pese a existir un departamento dedicado a la comunicación, sin embargo, pese a estar manejado por un especialista en comunicación, este no ha capacitado al resto del voluntariado sobre esas cuestiones quedando entonces en desventaja en cuanto a competencias y conocimiento de la importancia de la misma. Las funciones básicas de la comunicación en las organizaciones tampoco se cumplen para Grupo RETO.

Lo anterior nos lleva a comprobar, por otra parte, que el perfil vigente de los integrantes de la organización no es el más adecuado así como tampoco lo es su capacitación, pues no prepara a sus elementos para actuar dentro de un entorno cada vez

más complejo que exige mejorar constantemente el desempeño, precisamente porque Grupo RETO no ha planeado algo diferente.

La revisión anterior nos lleva a una identidad parcial y no global, esto invariablemente valida el área de oportunidad construida para este rubro: “La identidad corporativa de Grupo RETO no está formalizada ni internalizada, lo cual impide la consolidación de la organización”.

### **Comprobación del área de oportunidad para ambiente y clima organizacional**

**Área de oportunidad #2: El ambiente y los climas detectados en Grupo RETO A.C., son desfavorables para la participación y desarrollo de los integrantes de la organización.**

Se había señalado en otro momento del análisis la relación existente entre los miembros del grupo es afectiva, dado el perfil de las mujeres de RETO y principalmente su experiencia con el cáncer de mama, esto podría considerarse favorable para la organización en tanto no se manejan niveles de tensión altos y según la encuesta, el 80% de las voluntarias se siente bien con el trabajo desempeñado, sin embargo, el ambiente detectado como no participativo y conformista, se comprueba en el momento que los miembros de la organización están desilusionados porque las líderes no toman en cuenta sus propuestas, por lo que deciden seguir acatando órdenes y apoyando el estado actual de la organización, adoptando una actitud indiferente por el rumbo de la organización.

El clima tenso e intolerante detectado a nivel de los directivos se comprueba también una vez que se conocido el deseo de las voluntarias por que sus líderes sean más flexibles y preocupadas por el voluntariado. (Ver interpretación del área de oportunidad de liderazgo).

La relación más allá de lo laboral que guardan las voluntarias se confirma, el 60% habla de una relación afectiva, el 35% amistosa y el 5% restante profesional, esto puede ser la barrera para no expresar inconformidad hacia las líderes y compañeras, incluso en

situaciones cotidianas como la falta de información, cambios en alguna de las disposiciones, etc. El voluntariado no está conforme con la forma de ser de las mujeres de la mesa directiva, pero no se lo han hecho saber. Es de resaltar la poca admiración por las voluntarias de la mesa directiva, pues el 95% señaló que admira a sus compañeras de trabajo y el resto (5%) a los médicos colaboradores, gracias a estos datos es posible saber que las líderes son asignadas, de la misma forma los comités directivos.

El tipo de relación entre los miembros de RETO plantea escenarios favorables para la comunicación, las voluntarias señalan la importancia de comunicarse en cualquier momento (30%), pero el 40% prefiere hacerlo cuando tienen algo importante que decir, el 20% cuando necesita información y el 10% en situaciones problemáticas, esto sin duda refleja la necesidad por crear flujos de comunicación que les permitan estar conectados y sintonizados con lo que sucede en la organización. Cabe destacar que las voluntarias encuentran su fuente de motivación en agentes externos a la organización como la posibilidad de realizar labores benéficas a la sociedad.

No obstante las voluntarias otorgan importancia a su trabajo y por ende, su área también lo es (35%), el 40% piensa que toda la organización es importante y no sólo algunas áreas, 10% señaló a el área médica es la como la de mayor importancia y 15% a el área de recaudación de fondos, lo anterior es un reflejo de lo que se intenta reforzar con la información predominante en los informes y juntas mensuales, es decir, durante esos eventos se exaltan, prioritariamente, los esfuerzos de los médicos y de los donantes. La motivación hacia los miembros de RETO ha sido descuidada. Ninguna voluntaria señaló que la mesa directiva es un área importante.

La percepción sobre los lugares de trabajo cambia sustancialmente debido al lugar donde las voluntarias han sido ubicadas. Por un lado las voluntarias ubicadas en la casa matriz creen que las instalaciones son adecuadas para las actividades diarias (30%), pero el 70% restante correspondiente a las voluntarias pertenecientes a módulos ubicados en hospitales están inconformes con las condiciones de trabajo (55%), y es evidente su desagrado al respecto (15%).

## **Conclusión**

Dentro de la breve explicación sobre el ambiente y clima organizacional incluidos en el capítulo I, se tiene hablado de la variedad de sus componentes. En el caso que nos ocupa, las voluntarias de Grupo RETO mantienen una actitud pasiva ante lo que sucede con la organización aunque no estén de acuerdo con eso, sin embargo, los líderes no están interpretando adecuadamente las señales que los miembros envían cada vez que pueden y más bien lo toman como comportamientos favorables para el funcionamiento de la organización.

El hecho de que las voluntarias mantengan una relación laboral positiva no es sinónimo satisfacción total, pues la encuesta demostró que la motivación laboral no proviene de RETO sino de la retribución hacia la sociedad por parte de las voluntarias, eso las mantiene dentro de la organización, sin embargo, el grupo no les plantea la posibilidad de desarrollo, y puede esperarse un nivel bajo en el rendimiento de su gente, esto comprueba el área de oportunidad formulada para este rubro: “El ambiente y los climas detectados en Grupo RETO A.C., son desfavorables para la participación y desarrollo de los integrantes de la organización”.

## **Comprobación del área de oportunidad de Liderazgo**

### **Área de oportunidad #3: El liderazgo en Grupo RETO es desfavorable para impulsar de nuevas propuestas.**

Llama la atención el 85% de las voluntarias sintiéndose inconformes por el nulo interés de sus propuestas, esto nos habla de una estructura de poder rígida y plantea una situación de insatisfacción dentro de la organización. Como se dijo en el análisis sobre liderazgo anteriormente, sería adecuada la posibilidad de proponer e intervenir en la toma de decisiones, por parte del voluntariado, pues son ellas quienes conocen las necesidades reales de las beneficiarias y las de su área. Por otra parte, el 10% se siente incapaz de proponer y el 5% ha planteado algo y ha sido tomado en cuenta. Cabe destacar el hecho de que las personas cuyas propuestas han prosperado, son aquellas que mantienen amistad con los líderes.

La rigidez que caracteriza a la mesa directiva y otros comités de la dirección bloquean la participación de los miembros de RETO, sobre todo de aquellas acostumbradas a trabajar de una forma dinámica y que están deseosas de proponer nuevas ideas. El total de las encuestadas señaló que es necesaria la generación y presentación de propuestas, pero es evidente su desánimo por la situación de la inflexibilidad de las líderes.

Es evidente el liderazgo inadecuado para el voluntariado, así lo demuestra el 95% de las encuestadas, quienes eligieron las opciones que expresan deseos. El 5% mostró su agrado por las líderes y ello tal vez está relacionado con la amistad que mantienen. Nuevamente, la inflexibilidad, la poca aceptación de nuevas ideas y la rara preocupación por el voluntariado nos conducen a un liderazgo inadecuado.

Referente a la motivación, el 65% desearían un reconocimiento de sus labores en público, dicho reconocimiento se lleva a cabo pero no es frecuente y puede impacientar a las voluntarias pues no saben en qué momento su trabajo pueda ser reconocido. El 25% desearía mayor aceptación de las propuestas, el 10% desearía algún detalle o regalo para sentirse reconocida. Esta pregunta hizo evidente la necesidad de motivación. A diferencia de lo supuesto dentro del análisis del liderazgo previo a esta interpretación de graficas, las voluntarias no sienten admiración por sus líderes y no creen la ven como el área más importante.

A propósito de la percepción desfavorable de la mayoría de las encuestadas hacia la mesa directiva, el 75% señaló no estar capacitadas para ocupar el cargo, aunque no se necesitan conocimientos especiales y si las aptitudes, la negativa de las voluntarias refleja el desinterés de ocupar ese cargo. El 25% dijo sí poseer las capacidades para llegar a la mesa directiva demostrando que es posible la movilidad dentro de la organización y la confianza en el conocimiento adquirido a lo largo de los años en la organización.

Resultaría confuso el porcentaje obtenido para la pregunta: *¿En qué casos se le pide opinión para resolver un problema?*, pues el 55% mencionó que se le pide opinión para resolver problemas, sin embargo, esto tiene que ver con situaciones específicas de su

área, como cubrir a otra voluntaria en algún evento o realizar las llamadas para hacer pedidos. El 45% se siente ignorado a la hora de resolver problemas concernientes a todo el grupo, esto se sumaría a las percepciones negativas antes expresadas.

La cercanía con el jefe inmediato, en este caso la coordinadora, es benéfico para las voluntarias pues es a ella a quien se le solicita ayuda en caso de presentarse una dificultad y es también, su intermediario para dar a conocer sus inconformidades a la mesa directiva, así lo demostró el 75% de las encuestadas quienes confían en la capacidad de su coordinadora para resolver situaciones de tensión o confusión, mientras que el 25% restante solicitan ayuda a sus compañeras, esto resulta normal debido a la cercanía y la inexistencia de barreras físicas dentro de su módulo. Estas cifras muestran que se respeta la cadena de mando establecida en el grupo.

## **Conclusión**

El liderazgo detectado como prioritariamente autocrático se confirma con los resultados anteriores, y contradice el ideal de las líderes cuando se refieren a los requerimientos para ocupar un puesto en la mesa directiva, principalmente la característica de proactividad, la capacidad de escuchar y el deseo de impulsar el crecimiento de Grupo RETO. Esa contradicción se suma a la lista de disonancias cognitivas encontradas en la organización.

Las características del liderazgo detectado en Grupo RETO son desfavorables para impulsar nuevas propuestas, esto comprueba el área de oportunidad aquí formulada y no plantea las condiciones ideales para emprender la planeación en cualquier área. RETO nunca ha desarrollado un plan formal, y no ha pensado en controlar su futuro como los autores de planeación sostienen.

En este momento la organización se inserta en la filosofía de planeación satisfaciente y su tipología reactivista. Los principios de la planeación considerados como los más adecuados para la propuesta de esta investigación, no son compatibles con la situación antes expuesta, las obstrucciones que hay en Grupo RETO son evidentes y como se sabe todas son autoimposiciones de las que los líderes parecen no estar conscientes y el voluntariado prefiere seguir pasando por alto.

## Análisis FODA

Realizar el análisis FODA es de suma importancia para sintetizar de alguna manera el análisis realizado con anterioridad y por supuesto, porque el análisis FODA es una herramienta estratégica importante para la elaboración del plan de comunicación para Grupo RETO.

factores internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se proporciona información gratuita</li> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Personal médico competente</li> <li>• Apoyo integral a mujeres enfermas de cáncer mamario</li> <li>• Alianzas con organizaciones reconocidas en su sector</li> <li>• Calidez en el trato a beneficiarias</li> <li>• Ubicación de sus módulos</li> <li>• Relaciones laborales sólidas</li> <li>• Venta de accesorios y corsetería para mujeres que han padecido cáncer</li> <li>• Personal mayoritariamente femenino</li> <li>• Posesión de un mastrografo digital</li> <li>• Confianza por parte de los donantes</li> <li>• Diversidad en sus fuentes de financiamiento</li> <li>• Personal no remunerado</li> <li>• Presencia en eventos a nivel nacional</li> <li>• Apoyo físico y psicológico gratuito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominio de la comunicación informal</li> <li>• Toma de decisiones centralizada</li> <li>• Falta de actualización de los medios organizacionales de comunicación</li> <li>• Poca accesibilidad a sus módulos</li> <li>• Imagen débil</li> <li>• La información se restringe sólo a algunos lugares</li> <li>• Servicios médicos costosos</li> <li>• Horarios de atención cortos</li> <li>• Pocos incentivos para el personal</li> <li>• Personal desmotivado e insatisfecho</li> <li>• Inexistencia de nuevos proyectos</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Poca capacidad para establecer relaciones duraderas con las beneficiarias</li> <li>• Mala difusión de sus actividades</li> <li>• Poca planeación de sus actividades</li> <li>• Desconocimiento del uso de Internet por parte del voluntariado</li> <li>• Edad de las voluntarias</li> <li>• Carencia de planeación en cada una de las áreas</li> <li>• Personal incapacitado para desarrollar nuevos planes</li> <li>• Dependencia de asesores médicos y administrativos</li> </ul>
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de programas públicos eficaces en la prevención del cáncer de mama</li> <li>• Atención médica y psicológica deficiente en instituciones públicas</li> <li>• Carencia de mastógrafos en las instituciones públicas</li> <li>• Necesidad de pruebas gratuitas</li> <li>• Ampliación del público meta actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en los productos y servicios de las organizaciones privadas</li> <li>• Surgimiento de una reglamentación más equitativa para las OSC</li> <li>• Imagen sólida de los patrocinadores</li> <li>• Utilización de estrategias de comunicación organizacional por parte de las OSC afines</li> <li>• Mejoramiento de los servicios de salud públicos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de empresas con programas de responsabilidad social</li> <li>• Alianza con otras asociaciones civiles</li> <li>• Aprovechamiento de Internet</li> <li>• Servicio social para universitarios</li> <li>• Utilización de estrategias de comunicación organizacional por parte de las OSC</li> <li>• Carencia de seguridad social para cerca de 800 mil mujeres capitalinas</li> <li>• Tratamiento del tema en medios masivos de comunicación</li> <li>• Cambio en la administración local y federal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la población propensa a desarrollar cáncer de mama</li> <li>• Mayor exigencia por parte de los patrocinadores</li> <li>• Aprovechamiento de la nueva tecnología</li> <li>• Situación económica precaria</li> </ul>
---	---

### **Interpretación del análisis FODA**

La organización presenta debilidades que obstaculizan su desarrollo, sin embargo sus fortalezas son las que le han permitido sobrevivir. A pesar de la falta de planeación y la evidente resistencia al cambio, el aprovechamiento de las oportunidades se lograría en gran medida a través del desarrollo de la capacidad de planear. Las amenazas son pocas y la mayoría están relacionadas con la competencia directa del grupo y nuevamente, se hay que enfatizar en la planeación de su futuro.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta de plan integral de comunicación para Grupo RETO A.C.**

Con base en la auditoria de la cultura empresarial y el análisis FODA, se diseñó el siguiente plan de comunicación, el cual, contiene las estrategias de solución para las áreas de oportunidad formuladas.

#### **Estrategias de solución**

##### **Objetivo General**

Diseñar un plan integral de comunicación para Grupo Reto A.C., con sede en el Distrito Federal para crear un sentido de pertenencia en los miembros de la organización y puedan proyectarlo favorablemente a los públicos externos, para lograr el fortalecimiento de esta organización integralmente.

##### **Objetivos Particulares**

- Lograr que los miembros de la organización se sientan parte importante en el logro de los objetivos.
- Lograr el fortalecimiento del departamento de comunicación
- Lograr que las beneficiarias perciban de gran valor los servicios de la organización.
- Lograr posicionar a la organización entre las más reconocidas por la eficacia y actualización de su información y operaciones .
- Lograr lealtad en cada uno de los públicos de Grupo RETO A.C. Crear una percepción favorable en los miembros para que se sientan comprometidos con la organización desde su ingreso.
- Potencializar las capacidades de los miembros de la organización.

##### **Proyección ideal por rubro de interés**

Se diseñó la proyección ideal de Grupo RETO a partir de las áreas de interés, mismas que plantean situaciones ideales hacia las cuales están dirigidas las estrategias propuestas dentro de la siguiente propuesta:

- **Identidad e imagen corporativa**

Grupo RETO A.C. es una organización conformada por personal comprometido y capacitado para brindar apoyo integral a mujeres que padecen cáncer de mama, además de proporcionar información preventiva actual y adecuada a mujeres de cualquier edad. Los miembros de este grupo se sienten plenamente identificados con la organización y son capaces de plantear nuevos objetivos, se mantienen bien informados de cada acontecimiento relacionado con el grupo y el entorno, generan propuestas, contribuyendo así, al desarrollo integral de la asociación.

- **Medios organizacionales de comunicación**

Grupo RETO cuenta con medios actualizados apegados a un plan estratégico de comunicación. Los mensajes parten de un concepto unificador de las comunicaciones de la asociación y del voluntariado, esto los motiva a seguir trabajando por ella, se sienten valorados y confiados de colaborar con una organización congruente y responsable en sus acciones y palabras.

- **Liderazgo**

La líder es elegida dentro de parámetros establecidos como el conocimiento profundo de la organización, el carisma, la responsabilidad, reconocimiento de la mayoría de los integrantes, así como su capacidad de tomar decisiones. En ese sentido, el contar con la simpatía y reconocimiento facilita a la persona que ocupe el cargo, así como, otros miembros de la mesa directiva, el manejo del grupo. La líder y su equipo de trabajo están abiertos a las propuestas de otros miembros y los motivan a participar pues valoran cada nueva aportación. El liderazgo es participativo/democrático y los líderes son *funcionales*.

- **Socialización**

Desde su ingreso las voluntarias tienen información suficiente de la organización, conocen sus principios rectores, el objetivo organizacional y la importancia de las áreas que la conforman. La presentación formal de las nuevas voluntarias las familiariza con sus compañeras de trabajo e indica a quienes deben dirigirse para obtener información y presentar propuestas. La nueva voluntaria conoce aspectos relevantes de su área de trabajo y mantiene contacto frecuente con otras áreas para intercambiar información que

mejore y complemente su labor, asimismo, conoce qué medios tiene a su disposición para comunicarse.

#### • **Ambiente y clima organizacional**

Se trabaja en equipo para alcanzar los objetivos organizacionales, la percepción de las condiciones de trabajo va mejorando gradualmente, pues lo importante es prestar un servicio de calidad, en tanto se vuelve más activo el papel de las voluntarias dentro de la toma de decisiones pues finalmente son ellas quienes tienen el contacto directo con la comunidad. Los miembros son motivados y capacitados constantemente.

#### **Proyección de Referencia**

La organización pierde oportunidades de lograr nuevos donantes por la no formalización de la mayoría de sus estrategias de comunicación interna y externa y de su identidad, pues esto propicia desunión al interior del grupo. La inexistencia de nuevos proyectos de desarrollo y mejora de sus servicios contribuye también a la pérdida de dichas oportunidades. La incapacidad de adquirir nuevos donantes se debe al desconocimiento de los intereses y necesidades en constante cambio, de los beneficiarios.

#### **Políticas para lograr la proyección ideal**

- Cada miembro de Grupo RETO A.C es fundamental en el alcance de los objetivos de la organización.
- Se debe proporcionar la información actualizada, adecuada y oportuna para que cada miembro del grupo desempeñe cada vez mejor su trabajo.
- La es alta motivación para que los miembros de la organización sean propositivos y comprometidos con el grupo.
- El trabajo en equipo ayuda a crear fuertes lazos al interior de la organización.

## **Misión general de Grupo RETO A.C**

Los principios rectores corporativos están en fase de propuesta pues en la organización Grupo RETO no se tienen formalizados.

La misión fue construida con base en las entrevistas realizadas a algunos de los miembros del grupo, es decir, se unificaron sus aspiraciones, también se tomaron como referencia los mensajes constantes de los medios organizacionales de comunicación (trípticos, gaceta, dípticos, comunicados, etc.).

### **Visión**

Erradicar al cáncer de mama a través de información y acciones eficaces.

### **Misión**

Nuestra misión es proporcionar apoyo médico, psicológico y terapéutico de calidad a mujeres que padecen cáncer de mama, así como a aquellas propensas a desarrollar la enfermedad. Somos fuente fundamental de información para la mujer, sin importar su edad ni donde se encuentre. Nuestra experiencia personal y preparación son las herramientas primordiales para luchar contra el cáncer y para hacer que las mujeres a quienes apoyamos se sientan fortalecidas, seguras y capaces de ganar cualquier batalla.

Buscamos establecer relaciones duraderas basadas en el respeto y la confianza con todas aquellas personas y organizaciones que nos brindan su apoyo para continuar nuestra cada vez con más impacto en la vida de muchas personas.

### **Valores**

Los valores que rigen nuestro actuar con cada uno de nuestros destinatarios son:

- **Calidez:** Para que nuestros beneficiarios se sientan confortados, comprendidos y tratados como en ningún otro lugar.

- **Valor:** Para promover en cada mujer el valor de cuidarse y amarse, para que todo beneficiario reconozca nuestra labor y se sume a ella.
- **Fortaleza:** Para superar cualquier conflicto, pero sobre todo, para vencer al cáncer de mama.
- **Honestidad:** Para transmitir sentimientos verdaderos y lograr la confianza.
- **Confianza:** Para que crear lazos fuertes y duraderos que inspiren el deseo de acercarse a nuestra organización.
- **Comunicación.** Para compartir experiencias y conocimientos enriquecedores de todos los miembros del grupo y beneficiarios.
- **Calidad.** Para hacer sentir seguros y confiados a nuestros beneficiarios de los servicios ofrecidos por nosotros.
- **Solidaridad.** Para hacer sentir a todas las mujeres que en ante ninguna adversidad estamos solas. Solidaridad con otras organizaciones buscando fortalecer al tercer sector en México.

### **Definición del perfil de la voluntaria y de sus compromisos con la organización (información incluida en el manual de inducción)**

#### **Nuestro Perfil**

Las mujeres de Grupo RETO quizá no tenemos en común experiencias, intereses, anhelos u ocupaciones. Precisamente, cada una de nuestras diferencias nos hace complementarias y aprendemos mucho de todas las compañeras. Sin embargo, hay algo que indudablemente nos une y en lo que sí somos idénticas, en la actitud activa y en el compromiso social, que al ingresar a RETO, adquirimos.

Las mujeres poseemos características impulsoras de nuestra organización y fortalecedoras de la comunidad para cual se trabaja. Esos rasgos característicos son:

- El deseo de participar en causas sociales de impacto en nuestra vida y la de otras personas.
- El interés de difundir las acciones de prevención que erradiquen el cáncer de mama.

- La creatividad para generar propuestas eficaces y comprensivas de las necesidades reales del público beneficiario.
- Nuestra capacidad de análisis y observación.

### **Compromisos fundamentales**

- Promover el desarrollo integral de nuestras compañeras e incrementar sus deseos de superación.
- Proporcionar información actual y confiable, sin importar quien la solicite.
- Promover acciones novedosas y coordinadas, que motiven a cada vez más personas a integrarse a nuestro esfuerzo.
- Mantenernos pendientes de los cambios en los sectores relacionados con nuestra actividad.
- Participar en la elaboración de propuestas de mejora continua para la organización.
- Detectar nuevas necesidades de la población atendida.
- Tener voluntad para aprender sobre temas que complementan nuestro trabajo, así como el manejo de las nuevas tecnologías.

### **Trabajo en equipo**

Cada uno de nosotros aporta valioso esfuerzo y tiempo al grupo. Tanto médicos, asesores y voluntarias, llevamos acabo actividades importantes individualmente, sin embargo, lo valioso es el trabajo en conjunto pues habla de nuestro entendimiento y del aprovechamiento de experiencias y del respeto por las ideas de los compañeros.

El trabajo en equipo es fundamental para RETO, pues todas las voluntarias hemos comprobado que una palabra de aliento o una fantástica propuesta significan nada si no las compartimos. Cada día sentimos como la fuerza del grupo nos lleva con paso seguro a hacia una vida mejor.

## Estrategias de solución para cada área de oportunidad Identidad Corporativa

### Estrategia #1: inducción

**Objetivo:** Crear una percepción favorable en los nuevos miembros para que se sientan comprometidos, motivados e incluidos en la labor filantrópica de la organización

**Responsable:** Se elegirá un grupo de inducción (3 personas), emanado del personal administrativo, pues son quienes laboran diariamente en las instalaciones de la sede, para esta nueva función se les capacitará para que puedan desempeñar esta función permanentemente. De este grupo. La primera vez que se imparta el curso, las voluntarias acompañarán al consultor durante el tiempo requerido para la inducción del primer día, esto con el fin de familiarizarlas con esa nueva actividad y puedan hacerlo posteriormente sin ayuda.

- La recopilación e impresión del material médico con información básica de ingreso estará a cargo del personal responsable de la capacitación médica que se imparte actualmente

**Público objetivo:** Personal de Grupo RETO.

**Justificación:** La inducción debe proporcionar la información necesaria para que los nuevos integrantes se familiaricen con la labor de la organización y sobre cuál será su trabajo dentro de ella. Durante la reunión que se tiene preparada para integrar al nuevo integrante, este podrá no sólo conocer a sus compañeras de trabajo y se dirigirse, después de la reunión, a aquellas que pertenecen al área de su interés para intercambiar experiencias y puntos de vista, sino empezar a forjar su confianza y compromiso hacia la asociación.

### Táctica

#### Instalaciones

- La inducción se impartirá en las instalaciones de la casa matriz, en el salón ubicado en el último piso debido a su amplitud y por contar con las instalaciones adecuadas para presentaciones en Power point y videos. Este espacio será acondicionado para tal efecto.

#### Duración

- Se inducirá al nuevo miembro, la semana posterior a la decisión de formar parte de la organización, misma que será notificada a las encargadas del módulo de su preferencia o directamente a las oficinas de la casa matriz.
- El curso se impartirá los días miércoles de la semana posterior a la elección de formar parte de Grupo RETO, a las 10 de la mañana y tendrá una duración de **2 días**. En el primer día la inducción tendrá una duración de 2 horas aprox. y el segundo día está programado para que el nuevo miembro conozca a sus compañeras de trabajo y conozca cómo están conformados los equipos de trabajo.

- Las actividades del segundo día, debido a las condiciones de trabajo de las voluntarias, se incluirán en la junta mensual por ser un día propicio de reunión para la mayoría de ellas, se ocuparán sólo 20 minutos para llevar a cabo las acciones necesarias.

## Materiales

- Video Corporativo
- Proyector, Lap top
- Hoja de primer acercamiento, bolígrafos
- Material médico, presentación y manual (10 cuartillas máximo)
- Manual de Inducción

## Dinámica de Inducción

### 1er Día de Inducción

#### Primera hora

- La inducción tiene como primer paso la presentación de un video corporativo cuya duración es de 25 minutos. El video será diseñado por el consultor y elaborado por personal externo especialista en la realización de los mismos.
- Antes de comenzar el video el encargado de la inducción proporcionará la “hoja de primer contacto” y un bolígrafo para que el nuevo miembro anote sus dudas, comentarios y sugerencias, en el orden que este formato indica.
- El video corporativo explica detalladamente el corazón ideológico de Grupo RETO, la importancia de su labor, sus áreas de trabajo, recorre las instalaciones de la sede y de los diferentes módulos, contiene testimonios de algunas de las voluntarias sobre su experiencia dentro del grupo, se abordan los puntos del reglamento interno que son de conocimiento básico para el trabajo diario.
- La posible voluntaria deberá ir llenando la primera parte de la “hoja de primer contacto”.

### 1er Día (continuación)

- Una vez terminada la proyección, el inductor solicitará al nuevo integrante que exprese lo anotado en la hoja. El inductor clarificará cualquier duda.
- El inductor preguntará al nuevo integrante sobre su interés sobre algún área de trabajo o puede presentarse el caso contrario, es decir, **que la persona no quiera participar con la organización**, lo cual, no debe ser motivo de molestia y siempre debe mantenerse abierta la posibilidad para que ingrese cuando lo desee o invite a alguien más.
- Si la persona decide permanecer, se le darán las instrucciones para la segunda hora.

(Continúa en p. 136)

### Segunda Hora de Inducción (Continuación)

- Se pretende que en la segunda hora se aborden temas médicos necesarios para que la voluntaria asesore adecuadamente a las pacientes. El contenido de esta presentación es la síntesis de lo diseñado por los médicos colaboradores. Para hacerla más atractiva será necesaria la elaboración de diapositivas con distribución ágil de su contenido y un manual médico básico.
- Se entregará una hoja blanca para que la posible voluntaria tome notas y escriba sus dudas sobre los temas que se van a exponer. Indicándole que al final de la explicación, debe continuar con la segunda parte de la "hoja de primer contacto".
- El inductor expondrá los puntos más importantes y hará las pausas necesarias para que el nuevo integrante pregunte o comente. Se pretende que esta segunda hora sea lo más parecido a una clase.
- Al final de la exposición se hará entrega del manual de inducción y un paquete de folletos y trípticos del grupo.
- El nuevo integrante deberá llenar la primera parte de un cuestionario que le será proporcionado al final de la sesión. La segunda parte deberá ser llenada al término de la sesión del segundo día y deberá ser entregada al instructor.

### 2do Día Integración

- Como se comentó con anterioridad el segundo día de la inducción que comprende la presentación formal e interacción con las compañeras de trabajo, se efectuará durante la reunión mensual.
- El espacio que se ocupará es el mismo que el del primer día de inducción, pero la disposición de las sillas será diferente, porque será necesaria una formación circular de las mismas de modo que todos los miembros estén cara a cara.
- Antes de ingresar las asistentes deberán anotarse en una hoja de registro y proporcionar su nombre y área en que trabajan.
- Antes de iniciar la reunión, el inductor solicitará la atención de las compañeras ahí reunidas y presentará al o los nuevos integrantes sólo mencionando su nombre el resto de la presentación, correrá a cargo del nuevo miembro, quien hablará de forma general sobre sus motivos para ingresar a RETO, hablará de sus ocupaciones, pasatiempos y aspiraciones, etc.
- El tiempo calculado para la **presentación individual** está calculada en 5 minutos.
- Al igual que al resto de las asistentes se entregarán hojas y pluma y/o lápiz para realizar anotaciones. También se hará entrega de la orden del día.
- La bienvenida formal se realizará al final de esta reunión, las compañeras que así lo desee podrán dirigir algunas palabras al (os) nuevo (s) integrante (s). El nuevo integrante después de la presentación formal se podrá acercar a sus compañeras de módulo que haya elegido.

## Contenido de la hoja de primer contacto

### Primera parte

Datos de la nueva voluntaria:

**Nombre:**

**Ocupación:**

**Edad:**

**Fecha en que recibe la inducción:**

**I. Comentarios e impresiones sobre el video corporativo:**

**II. Preguntas sobre el contenido del video:**

1. ¿Cuál es la misión de Grupo RETO A.C.?
2. Menciona tres valores que la organización promueve y ¿en qué momentos los aplicarías?
3. ¿Cuál es el objetivo general de la organización?
4. Menciona algunos de los productos y servicios que la organización promueve?

### Segunda parte

#### III. Tu ingreso

1. ¿Cuál es el motivo por el que deseas colaborar en Grupo RETO?
2. ¿Cuál es el área en la que te gustaría trabajar?
3. ¿Qué tipo de actividades te gustaría realizar dentro de la organización?
4. ¿Cómo defines tu disposición para trabajar en equipo?
5. ¿Por qué será importante el trabajo que vas a desempeñar en Grupo RETO?

**IV. Explica brevemente cuál es el compromiso que estas adquiriendo por ingresar a Grupo RETO:**

#### V. Retroalimentación

1. ¿Cómo calificarías la claridad de los temas de capacitación?

**Agradecimiento:**

Agradecemos tu tiempo  
¡Bienvenida!

**Nota: Estos cuadros sólo presentan el contenido de las hojas de primer contacto, el diseño no fue incluido para este trabajo.**

## Estrategia #2: Manual de inducción

**Objetivo:** Crear una percepción favorable en los nuevos miembros para que se sientan comprometidos, motivados e incluidos en la labor filantrópica de la organización.

**Responsable:** El manual será elaborado por el consultor en comunicación y distribuido por el personal encargado de la inducción.

**Público objetivo:** Miembros de Grupo RETO y nuevos integrantes.

**Justificación:** El manual de inducción es un medio importante para que los miembros de Grupo RETO tengan claro lo que la organización es. A través de este medio podría unificar al voluntariado gracias al conocimiento de información vital para su desempeño diario y los valores que rigen su trabajo.

**Formato:** El impreso tendrá ser de tamaño carta e impreso en ambas caras, a color en hojas de papel opalina blanca, una vez y engargolado con micas transparentes. *La fuente seleccionada es Tahoma* en tamaños variados tamaños. Tiraje: 80 ejemplares.

**Distribución:** se hará directamente en la casa matriz de RETO, durante las capacitaciones tanto de inducción como reuniones mensuales y de trabajo por el inductor. Lo ideal es que cada miembro del grupo lo tenga, por eso no se restringirá su entrega hasta que el voluntariado actual lo tenga, posterior a esto sólo se repartirá al final de la inducción.

### Características del mensaje

El manual está diseñado tendrá el siguiente contenido:

- Directorio de la organizaciones con las que Grupo Reto A.C., mantiene alianza.
- Mapa de las instalaciones de la sede central y módulos.
- Explicación de la señalética de las instalaciones.
- Mecanismos de elección de los directivos de la organización.

- Historia del grupo.
- Clarificar los objetivos de la organización.
- Principios rectores corporativos.
- Explicar la identidad visual.
- Explicar los compromisos fundamentales de la organización.
- Describir el perfil de los miembros de RETO.
- Hablar sobre la importancia del trabajo en equipo.
- Directorio de las sedes de Grupo RETO al interior de la República, Beneficiarios y proveedores.
- Conocer los medios de comunicación que los miembros tienen a su disposición y la forma de utilizarlos efectivamente.
- Informar sobre políticas y reglamento interno, productos y servicios de la organización.
- Directorio y horario de los módulos de Grupo Reto A.C.

- Organigrama, fechas importantes para los miembros de la organización.

# Manual de Inducción



# Recuperación Total

## Contenido

### Nuestro RETO...

Nuestra Historia.....	1
Objetivos de RETO.....	2
Misión, Visión y Valores.....	3
Acerca de la identidad visual.....	4
Los Retos de nuestro grupo.....	5
Posibilidades de desarrollo.....	5
Nuestros medios de comunicación y cómo usarlos efectivamente.....	6
Derechos y obligaciones.....	7
<b>Eres parte del RETO</b>	
Perfil de la voluntaria.....	8
Nuestros compromisos fundamentales.....	8
Somos un equipo.....	8

### Nuestra Casa RETO

Mapa de las instalaciones de la sede central y módulos.....	9
Directorio de las sedes de Grupo RETO al interior de la República.....	10
Directorio de organizaciones colaboradoras.....	11

### Compromisos fundamentales



Promover el desarrollo integral de nuestras compañeras e incrementar sus deseos de superación.

Proporcionar información actual y confiable, sin importar quien la solicite.

Promover acciones novedosas y coordinadas, que motiven a cada vez más personas a integrarse a nuestro esfuerzo.

Mantenernos pendientes de los cambios que ocurran en los sectores que afectan nuestra actividad.

Participar en la elaboración de propuestas que mejoren a la organización.

Detectar nuevas necesidades de la población que atendemos.

Mantenerse receptiva al aprendizaje de temas que complementan nuestro trabajo, así como el manejo de las nuevas tecnologías.

### Somos un equipo

Cada una de nosotras aporta valioso esfuerzo y tiempo al grupo, pero lo que realmente importa es el trabajo que hacemos juntas, pues quiere decir que nos comprendemos, respetamos las ideas de las compañeras y tenemos disposición de aprender.

El trabajo en equipo es fundamental para RETO, pues todas las voluntarias hemos comprobado que una palabra de aliento o una fantástica propuesta, significan nada si no las compartimos. Sabemos

### Nuestro Perfil

Las mujeres de Grupo RETO quizá no tenemos en común experiencias, intereses, anhelos u ocupaciones. Precisamente, cada una de nuestras diferencias nos hace complementarias y aprendemos mucho de todas las compañeras.

Sin embargo, hay algo que indudablemente nos une y en lo que si somos idénticas, en la actitud activa y en el compromiso social, que al ingresar a RETO, adquirimos.

Es por eso que las mujeres de Grupo RETO, poseemos características que impulsan a nuestra organización y fortalecen a la comunidad para la que trabajamos.

#### Los rasgos que nos caracterizan son:

El deseo de participar en causas sociales que tengan impacto en nuestra vida y la de otras personas.

El interés de difundir las acciones de prevención que erradiquen el cáncer de mama y cervical.

La creatividad para generar propuestas eficaces que atiendan realmente las necesidades del público beneficiario.

Nuestra capacidad de análisis y observación.



---

**Portada**

**Página de contenido**

**Perfil y compromisos  
fundamentales**

**Nota:** Las páginas mostradas aquí, por supuesto, no constituyen el contenido total de la publicación, sólo dan idea del diseño que será utilizado y la distribución del texto en algunas páginas.

**Estrategia #3: Capacitación en comunicación**

**Objetivo:**

Lograr que los miembros adapten a sus actividades personales y de trabajo los conocimientos obtenidos en cada uno de los módulos cuyo tema medular es la comunicación.

**Responsable:** Cada módulo será impartido por el consultor externo.

**Justificación:** Los miembros de la organización deben conocer qué se entiende por comunicación y cuál es su función en muchos ámbitos de su vida. El punto es que no sólo el encargado de comunicación sea el comunicador, sino que cada miembro sea un comunicador y comprenda cuál es su papel en la organización desde ese enfoque.

### Táctica

- La capacitación se llevará a cabo en el salón destinado a la inducción.
- La capacitación consiste en tres módulos con los siguientes temas:
  - *La importancia de la comunicación en las organizaciones (45 min.)*
  - *El conocimiento de la comunicación verbal y no verbal (45 min.)*
  - *En el uso efectivo de medios de comunicación e información (45 min.)*

### Dinámica

#### Material

- El material que será entregado a cada asistente consta de: hojas blancas, plumas, lápiz.
- Hoja de asistencia ubicada a la entrada del salón.
- Antes de comenzar la sesión cada miembro elaborará su gafete en una ficha blanca, esto es sólo en caso de no contar con uno.

#### Sesión

- Se contempla que asista un máximo de 20 personas a la sesión, por lo que se repartirá en **3 grupos de 20 personas** para que les sea impartida la capacitación. Una semana será suficiente para que todos los miembros de la organización la hayan tomado.
- Para cada módulo será necesaria una presentación en Power point y objetos que apoyen la explicación, estos estarán a cargo del consultor.
- **Será necesaria la formación de equipos de trabajo al azar**, es decir, no es recomendable que los miembros trabajen con la gente con la que siempre lo hacen, para esto el consultor hará la selección.
- La idea es que se formen **5 equipos de 4 personas**.
- Los grupos realizarán trabajo práctico como una forma de clarificar los temas de la capacitación y surjan las dudas sobre el tema en turno.
- Para cada ejercicio el consultor/capacitador prestará atención a cada equipo.
- Al finalizar la capacitación se aplicará un cuestionario de evaluación.
- Se informará cuando será la próxima capacitación, por supuesto con la certeza de que habrá confirmación a través del tablero, telefónicamente o personalmente lo hará saber la coordinadora.
- Se proporcionará un cuestionario con 10 preguntas abiertas que deberán llenar al final de la sesión, el tiempo aproximado para esta actividad es de 5 minutos.

## Muestra del gafete

### Características

Este gafete ha sido propuesto no sólo como un elemento de identificación personal, pues también se diseñó para cumplir una función integradora y contribuir con la idea de pertenencia. En él, se han incluido fragmentos de un poema escrito por la fundadora Leticia Vildósola de Sepúlveda, quien se sabe es el máximo ejemplo de valor y entrega.

### Especificaciones

Dicho instrumento será entregado dos días después de haber tomado la inducción, su uso diario es obligatorio, así mismo, durante las capacitaciones, juntas y eventos especiales.

### Distribución

El personal encargado de su impresión y empaque

**RETO**

Nuestro Reto es...  
 Vivir sin acordarnos que  
 existe el tiempo, a pesar del  
 llamado de la muerte...

Leticia Vildósola de Sepúlveda y Tere  
 Lerma

**Stella Portilla Hernández**

**Nombre**

**Coordinadora Módulo INCAN**

**Área**

11/04/02

Fecha de ingreso

Reto ya tiene una razón de ser y tú,  
 formas parte de él.

#### **Estrategia #4: Capacitación en creación de proyectos**

##### **Objetivo**

Capacitar a los miembros de Grupo Reto en la elaboración de proyectos con base en la planeación interactiva.

**Responsable:** Consultor externo (capacitador)

**Justificación:** Es fundamental que los miembros del grupo sepan cuán importante es que la organización planee su futuro y puedan materializar sus propuestas. Se busca que los asistentes se sientan son capaces de desarrollar nuevos proyectos y no solamente seguirlos.

**Público objetivo:** Miembros de Grupo RETO.

##### **Táctica**

- Se realizará en el salón destinado a las capacitaciones.
- Las asistentes llenarán una hoja de asistencia.
- La disposición de las sillas será en círculo, sin formar equipos de trabajo.
- La duración es **de 2 horas** aproximadamente.
- El uso del gafete es obligatorio, en caso de no tener el oficial se usará el provisional que se puede elaborar el día del curso.
- Se pretende capacitar 20 personas por sesión. Esta capacitación se llevará a cabo 7 días después de la de comunicación.
- El capacitador será el encargado de elaborar la presentación en Power point y proveer los materiales: hojas, plumas o lápices.

**Dinámica:**

- El capacitador explicará el tema de la planeación interactiva lo más clara y breve posible, sin embargo, los asistentes podrán intervenir para dar puntos de vista y exponer sus dudas, éstas se resolverán en ese momento.
- Se proporcionará un cuestionario con 10 preguntas abiertas que deberán llenar al final de la sesión, el tiempo aproximado para esta actividad es de 10 minutos.
- Aunque se resolverán dudas sobre la marcha, al final aquellas personas que así lo deseen pueden quedarse con el capacitador.

138

### **Estrategia #5: Contacto eficiente Líderes-Voluntariado**

#### **Subestrategias:**

- Orden del día
- Lista de asistencia
- Calendario de actividades

**Objetivo:** Dotar a las reuniones mensuales de una nueva dinámica, significado e importancia como medio de comunicación.

**Responsable:** Miembros de la mesa directiva, encargado del departamento de comunicación, consultor externo (sólo durante las reuniones de enero y febrero).

**Justificación:** Aunque actualmente se llevan acabo las reuniones mensuales, éstas no tienen una sistematización y por ende, las circunstancias no son las propicias para abordar temas importantes, principalmente por la informalidad que las caracteriza. Como ya se dijo las reuniones mensuales deben ser un medio efectivo para las propuestas y, que estas sean tomadas en serio. Las reuniones deben ser la oportunidad para dar información relevante sobre eventos próximos y fechas importantes para el voluntariado.

**Público objetivo:** Miembros de Grupo RETO.

### **Táctica**

#### **Reuniones mensuales**

- Se llevarán a cabo los últimos viernes de cada mes.
- Se efectuarán en el salón destinado a las capacitaciones.
- Será necesaria la asistencia de la mayoría de las voluntarias.

### Orden del día

- La orden del día misma será enriquecida en cada reunión semanal de la mesa directiva, hasta quedar una lista con los puntos prioritarios a tratar durante la reunión y no haya desviaciones.
- Para su elaboración y transcripción final se debe nombrar a un encargado, así mismo para la labor de fotocopiado.
- La importancia de la orden del día radica también en la posibilidad que tienen los miembros de prepararse para opinar sobre puntos en específico y en caso, de desviaciones, ser capaces de regresar al tema, además sabrán cuando hay presentación formal de algún nuevo miembro.

### Gafete y lista de asistencia

(Ver estrategia 3 para identidad corporativa)

- El uso del gafete oficial o improvisado es obligatorio. A la entrada del salón se encontrará una mesa con dos listas de asistencia como una forma de agilizar este paso, los miembros anotarán su nombre completo, el área o módulo, fecha de nacimiento y teléfono, los días que labora y deberá llenar la columna en la que se le si cuenta con el gafete oficial o no.
- En caso de no contar con el gafete, se avisará al final de la reunión cuando entregar su fotografía y a recoger su gafete.
- Mientras no se cuente con el gafete, deberá elaborar uno con una ficha bibliográfica y plumón, estos materiales están a su disposición en la mesa de la entrada.

### Calendario

- Al final se entregará un calendario a cada representante de módulo para informar sobre los eventos del importantes del próximo mes, por ejemplo; reuniones, eventos en que participará la organización, fechas de cumpleaños, fechas conmemorativas, etc. El calendario deberá colocarse en el tablero de avisos, de este se desprende parte del contenido del tablero.

### La reunión

- La reunión estará presidida por los integrantes de la mesa directiva quienes, elegirán a alguna persona de la concurrencia para hacer la lectura rápida del orden del día.
- En caso de haber presentación formal, en el orden del día se indica y la presencia del inductor será obligatoria.
- Las líderes darán la bienvenida a los asistentes y se dará comienzo a la sesión.
- Los temas pueden ser variados, obviamente, pero tendrán una sistematización de forma que se aproveche el tiempo efectivamente.
- La reunión mensual será un medio de comunicación importante en tanto constituye un espacio para expresar dudas, sugerencias, propuestas e inconformidades directamente a la mesa directiva.
- Es la oportunidad para que se den a conocer las conclusiones de cada reunión semanal.
- En situaciones de crisis, la reunión tendrá como finalidad encontrar soluciones conjuntas. La dinámica será similar a las reuniones con

equipos de trabajo. (Ver estrategias para el rubro de liderazgo)

- En situaciones comunes se expondrán, entre otras cosas, las cifras arrojadas por los servicios que, cada miembro o equipo de trabajo, obtuvo en el mes. Al final de la reunión y una vez cubierto el orden del día, los miembros que deseen compartir experiencias, obstáculos o puntos de vista sobre algún caso al que se hayan enfrentado durante sus días de trabajo tendrá plena libertad de hacerlo, lo importante es que sirvan para enriquecer la labor de sus compañeros.
- Se fijarán las metas a alcanzar el siguiente mes.

140

### **Estrategia #6: Programa de difusión**

#### **Objetivo:**

- Dar a conocer información relevante de la organización, así como brindar posibilidades de participación en las actividades de la misma.
- Proporcionar información adecuada, oportuna y actual a los públicos externos.

• **Responsable:** Encargado del departamento de comunicación y consultor externo.

• **Responsables de distribución de gaceta y volantes:** Miembros de los diferentes módulos que voluntariamente así lo decidan.

**Justificación:** Los medios antes señalados ya son manejados por la organización pero no se actualizan constantemente, los contenidos no fueron seleccionados a través de investigación y tampoco se ha evaluado su funcionamiento. En el presente plan se pretende actualizarlos para que sean útiles a las beneficiarias. Poner el énfasis necesario en la página web es necesario debido a la importancia de este medio para propiciar interactividad entre la organización y públicos que ha descuidado, por ejemplo, mujeres jóvenes.

**Público objetivo:** Beneficiarias y público en general.

### **Táctica**

#### **Medios organizacionales de comunicación modificados en su contenido y diseño.**

- Los medios organizacionales para este programa serán diseñados por el consultor externo, cabe destacar que no se eliminarán los medios externos que ya existen, sólo se les dará una distribución diferente, mientras que otros serán enriquecidos.
- Los medios contemplados dentro de este programa serán gestionados por el encargado del departamento de comunicación de RETO, quien será capacitado para realizar esta labor adecuadamente.

**La Gaceta Noti RETO** contendrá:

- Los principios rectores corporativos.
- Noticias relacionadas con el tema del cáncer de mama.
- Testimonios, tips de alimentación y ejercicio.
- El directorio de la organización, invitación a eventos dentro de la organización, cursos y talleres.
- Información sobre los tratamientos para el cáncer y formas de evitarlo.
- Sección de dudas, sugerencias y aportaciones por parte del lector.
- Se incluirá el directorio de los módulos de la organización y su ubicación exacta en los hospitales, así como también los horarios de atención y los nombres de las voluntarias a cargo de los mismos.

141

**Distribución de gaceta y volantes:** Estas se distribuirán en tiendas de autoservicio, hospitales, salones de belleza. En el momento de la visita a cada establecimiento se invitará a las mujeres que allí se encuentren, a participar en los eventos y conocer a la organización. La distribución de estos medios correrá a cargo de diferentes voluntarias mismas que cambiarán semanalmente, la selección se llevará a cabo por sorteo, todos los lunes en cada módulo.

**La página de Internet** será actualizada quincenalmente, el diseño será atractivo y funcional. El usuario a través de ella podrá establecer contacto con cualquier miembro del grupo a través de ella.

La página contendrá:

- Corazón ideológico
- Servicios
- Horarios de atención
- Ubicación de sucursales
- Organigrama
- Contactos
- Fotografías
- Calendario de actividades para voluntarias
- Fechas para cursos y eventos en los que pueden participar las beneficiarias y público en general.

- **Relación con medios masivos** a través de boletines de prensa, publicity y acciones propias de las Relaciones Públicas.
- **Organización de eventos** patrocinados por la organización con invitados especiales.
- **Creación de la semana de concientización** del cáncer de mama y cervicouterino en escuelas y hospitales.

### Estrategia # 7: Aprecio por las beneficiarias

**Objetivo:** Fortalecer los lazos entre la organización y las voluntarias.

**Responsable:** Departamento de Relaciones Públicas (encargado de la base datos) y Voluntarias de cada módulo. La base de datos será creada en un documento de Word, para su fácil operación. En la casa matriz: el encargado de vigilancia se asegurará que la beneficiaria haya llenado la hoja de registro.

**Justificación:** Las beneficiarias hasta el momento son quienes tienen que buscar a Grupo RETO, sin embargo, con este programa se pretende cambiar el enfoque, esto es, que la información del grupo esté cada vez más cerca de ellas. La labor de relaciones públicas debe fortalecerse y fortalecer la relación con los públicos externos. Las beneficiarias de la organización gracias a éste tipo de atenciones se sentirán comprometidas con la organización por considerarse importantes para la labor de la misma y se incrementarán las probabilidades de conseguir nuevos integrantes. Se desea que no sólo a través de un servicio cálido y confiable pueda generarse valor para las beneficiarias, sino también por medio de los detalles y motivación de los mensajes de la organización.

**Público objetivo:** Beneficiarias de Grupo RETO.

### Táctica

#### Hoja de registro para base de datos

- Se colocarán en los módulos de grupo RETO de los hospitales, así como en las instalaciones de la sede, las voluntarias contarán con una hoja de registro que solicitará de las beneficiarias los siguientes datos:
- **Nombre, edad, fecha de nacimiento, ocupación, teléfono,**

#### Creación de la base de datos

- Se creará una base de datos con información sobre las beneficiarias.
- La base de datos será elaborada por el consultor, en un primer momento, y deberá enriquecerla el responsable de relaciones públicas.

#### **dirección.**

- Las hojas de registro serán entregadas mensualmente durante las juntas a la secretaria, quien las hará llegar al encargado de la base de datos.
- Debido al reducido espacio de los módulos, no es posible colocar una mesa de registro, por lo que las voluntarias al final de la sesión de apoyo, de la compra o cualquier revisión, solicitarán esos datos.
- **En el centro de diagnóstico de la casa matriz,** la lista estará ubicada en la mesa donde se colocan las revistas, y para no pasar desapercibida, un letrero pegado en la pared solicitará llenar la hoja de registro. En caso de que la beneficiaria olvidará llenarla en el centro, el encargado de vigilancia le preguntará a la persona si ya lo hizo, él tendrá otra hoja de registro.

- **Las beneficiarias se deben sentir bien atendidas y comprendidas, por ello el trato siempre debe ser amable y cálida,** de manera que desee regresar periódicamente con sus revisiones y no sólo eso sino que quieran colaborar como voluntarias en la organización.
- **Una vez que se tienen los datos de las beneficiarias no perder contacto con ellas haciéndoles invitaciones** a cursos, talleres o cualquier otro evento que pudiera ser de su interés, además felicitarla el día de sus cumpleaños telefónicamente.
- La atención especializada y amable aunada a la accesibilidad serán bien vistas por las beneficiarias.
- Se hará invitación a mujeres de diversas edades a participar de estos eventos de manera que se sientan interesadas en la labor filantrópica de Grupo RETO y formen parte de la misma.

**Estrategia #8: Capacitación en comunicación organizacional****Objetivos:**

- Lograr el fortalecimiento del departamento de comunicación.
- Contribuir a que el departamento de comunicación tenga el respaldo político necesario.

**Responsable:** Consultor externo.

**Justificación:** El curso está diseñado para la persona encargada en el área de comunicación y los miembros de la mesa directiva, debido a que estos miembros son los responsables de diseñar los nuevos proyectos de la organización y establecer contacto con donantes, demostrando con ello, que conocen las beneficios de la comunicación. Se pretende que los directivos se sensibilicen ante la importancia de la comunicación y apoyen plenamente las iniciativas que emanan de este departamento sabiendo que beneficiarán ampliamente a la organización.

**Público objetivo:** Miembros de la mesa directiva y responsable del departamento de comunicación.

**Táctica:**

- La capacitación se llevará a cabo en el salón utilizado para las capacitaciones.
- La capacitación será impartida por el consulto externo al encargado de comunicación y miembros de la mesa directiva.
- La duración aproximada es **de 2 horas**, con un **receso de 15 minutos**.
- Será necesaria la elaboración de una presentación de Power point, pero esta estará a cargo del consultor.
- **Los temas a tratar son los siguientes:**
  - Conocimiento de las funciones y objetivos del departamento de comunicación de una organización.
  - Desarrollo de contenidos y diseño de eventos.

- Construcción de estrategias globales de comunicación.
  - Comunicación interna y externa.
  - Vectores de la gestión de la comunicación en las organizaciones.
  - La capacitación tiene el mismo formato que la capacitación sobre creación de proyectos, esto es, a manera de clase.
  - Se proporcionará a cada asistente un cuadernillo con la impresión de las diapositivas, 3 diapositivas x hoja, este permitirá hacer anotaciones, dudas y comentarios, se proporcionará pluma y lápiz.
- Las dudas y comentarios podrán expresarse en el transcurso de la capacitación.

### Estrategia #9: Compartir información

#### Subestrategia

- Elección de la voluntaria del mes
- Archivo de fotografías del voluntariado

**Responsable:** El responsable del tablero será una secretaria en la casa matriz y alguna voluntaria asignada en cada módulo. Se pretende que el encargado sea diferente mes con mes, para esto cada módulo habrá de coordinarse.

**Justificación:** El tablero es un medio útil para conectar a todos los módulos y a la sede, la mayor parte de la información será compartida por todos, salvo la de cada módulo. Las voluntarias pueden comunicarse con otros módulos y compartir información, esa sería una de las pretensiones de este medio, así mismo, que la casa RETO sea una fuente principal de información.

**Público objetivo:** Miembros de Grupo RETO

### Táctica: Tablero de avisos

#### Formato

- El tablero de avisos se colocará en la casa matriz y en cada módulo de la organización.
- El tablero de corcho medirá: 1 m x 1m.
  - El tipo de fuente empleada será *Arial*, el color de los títulos de las secciones queda a consideración de los responsables del tablero en cada módulo, éste se colocará en la parte superior de cada sección.

- El logotipo de la organización siempre estará colocado en la parte superior izquierda de modo que sea vistoso.
- Se dará mantenimiento y se realizarán las modificaciones en los rubros que sea pertinente el último viernes de cada mes.
- El diseño de cada tablero y la presentación del contenido es libre.

### Características del mensaje

#### Tablero de avisos

El tablero constará de las siguientes secciones:

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Misión, Visión y Valores:</b> En el esquema se muestra donde deberá estar ubicada esta información. Incluir estos elementos de identidad dentro del tablero se hace con el fin de que los miembros de la organización los tengan siempre presentes y estos rijan su actuar diariamente.</li> <li>• <b>Cumpleaños:</b> El calendario que se proporcionará a los representantes de cada módulo será de gran utilidad para el contenido del tablero, ya que este contiene las fechas de cumpleaños de las voluntarias. La fotografía de la festejada sólo será colocada en el tablero de la casa matriz, mientras que en los módulos sólo se pondrá el nombre, fecha y módulo.</li> <li>• <b>Fechas importantes:</b> De la misma manera el calendario contiene las fechas significativas para la organización, estas pueden ser: Reuniones mensuales, fechas de capacitación, eventos donde participará la organización, eventos organizados por Grupo RETO, conmemoraciones, o fechas que no deben pasar por alto lo miembros del módulo específicamente (conferencias, sesiones de apoyo, etc.)</li> <li>• <b>Aviso oportuno:</b> Son todas las invitaciones, servicios adicionales que las voluntarias quieran hacer a sus compañeras, también se colocarán las fechas y lugares de los próximos cursos, conferencias a las que se les invita, etc. Esta información se proporcionará de módulo a módulo y también la sede llamará a los módulos para que se incluya.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grupo RETO en los estados:</b> Esta información podrá ser obtenida en las reuniones mensuales y será adicional al calendario, esto con el fin de que las voluntarias de la C.d. de México sepan qué están haciendo en provincia, sus logros, participaciones en eventos notables, cambios de mesa directiva, nuevos servicios o cualquier modificación.</li> <li>• <b>La voluntaria del mes:</b> En las reuniones mensuales se hará el reconocimiento de aquella persona que sus compañeras de módulo consideran fue la más activa, propositiva y destacable. Se colocará la fotografía de esta en cada uno de los módulos y en la casa matriz. La selección de esta compañera tendrá que hacerse una semana antes de la reunión mensual, una vez llegado a un consenso entre las integrantes del módulo, vía telefónica se dará el nombre de este miembro destacado, para que en la reunión mensual se le de su reconocimiento y posteriormente se tome la fotografía (en caso de no tenerla), misma que aparecerá en todos los módulos de la ciudad.</li> <li>• <b>Creaciones literarias:</b> Este espacio será diferente en cada módulo y la sede, porque las voluntarias pertenecientes a estos decidirán si llenan ese espacio o no, aunque es importante motivacionalmente hablado, que por lo menos se coloque una frase semanal, una poesía, o pensamiento de diversas fuentes, lo idóneo es que las voluntarias la produzcan.</li> <li>• <b>Directorio de módulos:</b> Esta información es fija, y contiene los</li> </ul> |
|--|---|

- **Logros y metas:** Se colocará la meta fijada en cada reunión mensual o los logros mensuales, esto es, premios, distinciones o menciones en algún diario de circulación local o nacional. Esta información será proporcionada por la casa matriz durante la reunión mensual

teléfonos, correos y horarios de atención de los módulos de la organización, se incluirá también el área específica de la institución en la que está ubicado.

# Contenido del tablero de avisos



**Visión**



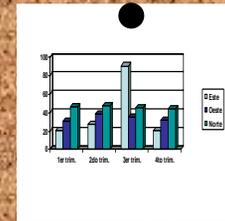
**Cumpleaños**



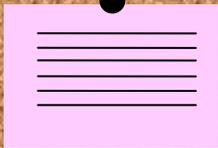
**Voluntaria del mes**



**Logros y metas**



**Misión**



**Fechas importantes**



**Creaciones literarias**



**Directorio de módulos**



**Valores**



**Grupo RETO en provincia**



**Aviso oportuno**



## Ambiente y clima organizacional

### Estrategia #1: Actualización de programas

**Subestrategias:**

- Lluvia de ideas.
- Formación de equipos para elaboración de propuestas y para el proceso de planeación.

**Objetivo:** Motivar a los miembros del grupo a elaborar propuestas que impulsen el desarrollo de la organización.

**Responsable:** El encargado de organizar y coordinar la actividad es el consultor externo, quien participará por separado dentro de cada equipo como facilitador, de ser necesario se solicitará el apoyo de las coordinadoras de módulos.

**Justificación:** La estrategia que se propone a continuación, tiene el objetivo de conocer las propuestas de las voluntarias sobre qué programas se deben mejorar y cómo se les ocurre que esto podría hacerse y lograr el consenso sobre sus opiniones, para que las acciones correctivas sean plenamente aceptadas. Otra de las pretensiones de esta lluvia de ideas es hacer que las voluntarias experimenten el trabajo en equipo con personas con quienes nunca se imaginaron trabajar.

**Público objetivo:** Miembros de Grupo RETO.

Táctica	Material necesario	Formación de equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones tanto en las instalaciones de la casa matriz, en el espacio destinado para las capacitaciones.</li> <li>• Las reuniones de oficina se llevarán a cabo una vez por semana durante tres semanas. Las sesiones tendrán una duración de 1 hora/30 minutos, con un receso de 10 minutos, aproximadamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El material de trabajo requerido para las sesiones consta de: hojas blancas de papel bond para cada participante, en las que anotarán sus propuestas individuales, pluma y lápices, un pizarrón blanco y plumones para el coordinador.</li> <li>• El uso del gafete es obligatorio, habrá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos estarán conformados por seis personas pertenecientes a distintas áreas de la organización, el sentido de esto es que no se integren por personas con quienes trabajan regularmente.</li> <li>• La conformación de equipos debe hacerse en cinco minutos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El salón de eventos y capacitaciones es adecuado debido a su amplitud y comodidad para los participantes. El acondicionamiento de este lugar hará necesaria la cantidad de 60 sillas, mismas que serán dispuestas en pequeños grupos de seis para dar un total de 10 equipos.</li> </ul>	<p>material para gafetes provisionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El llenado de la hoja de registro será necesario, esta estará ubicada en una mesa a la entrada.</li> <li>• El material será proporcionado por el facilitador y un ayudante voluntario que se haya registrado previamente.</li> </ul>	149
---	---	-----

### Dinámica

<p style="text-align: center;"><b>1ª sesión</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Etapa 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador explicará brevemente en que consiste la actividad.</li> <li>• Una vez conformados los equipos y acomodados en sus lugares. Cada participante anotará en las hojas blancas qué programa sería susceptible de mejora y qué se debería mejorar. Esta fase tendrá una duración de 5 minutos.</li> <li>• Transcurrido ese tiempo, el facilitador/ consultor dará la instrucción para la segunda etapa.</li> <li>• Cada equipo deberá elegir un capitán de equipo, él mantendrá el orden y responsabilidad del equipo, 1 minuto será suficiente para elegirlo. Se elegirá también un secretario cuyas funciones serán las de anotar y leer en voz alta las propuestas al resto de los equipos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Etapa 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A continuación se discutirán por equipo las ideas o propuestas individualmente.</li> <li>• Antes de la lectura a los equipos, los secretarios anotarán aquellas ideas que sus compañeros de equipo les indiquen como notables e innovadoras, para esto se destinarán 10 minutos.</li> <li>• Concluido esto, se anotarán en otra hoja las ideas consideradas como poco viables o imposibles, ello deberá hacerse en 10 minutos.</li> <li>• Se tomará un receso de 10 minutos procurando no comentar durante este tiempo, sobre las propuestas e ideas.</li> <li>• Al regreso de la pausa. El consultor numerará a los equipo para</li> </ul>
---	--

ordenar las participaciones. Les otorgará una tarjeta con el número para no olvidarlo.

- El secretario del primer equipo leerá sus propuestas y deberá comentar porqué él y su equipo consideraron esas como las mejores. El equipo deberá tener como mínimo diez propuestas de las cuales se elegirán cinco para ser escritas en el pizarrón.
- Probablemente el programa susceptible de mejora no coincida individualmente ni por equipos, la idea es que puedan mejorarse los programas en los que no esté mezclada la parte médica sobre la que las voluntarias no tienen injerencia. Hay que recordar que sobre resto de los programas las compañeras pueden opinar y proponer. Se elegirá para la lectura en voz alta el programa considerado prioritario por el número de menciones individualmente.

### ***Etapa 3***

- Se elegirá el programa con mayor número de menciones, y ese se trabajará para la primera lluvia de ideas.
- Terminada la lectura y escritas las propuestas en el pizarrón, en esta fase no importará el orden de participación, los miembros del equipo podrán hacer observaciones o críticas positivas a las ideas de otros grupos, por supuesto, basándose en argumentos y solicitando la palabra para intervenir. (20 minutos)
- De esta primera lista de propuestas escritas en el pizarrón deberán elegirse las ideas cuya aceptación fue generalizada. Cada secretario deberá anotarlas.
- A continuación, en el orden de participación de la fase anterior, se leerán aquellas ideas consideradas como inviables, alocadas, imposibles e inimaginables.
- De igual manera se anotarán en el pizarrón y posteriormente se aceptarán participaciones. (15 minutos)
- Se seleccionarán las ideas cuyas posibilidades de ser realizadas sean altas. Los secretarios las anotarán.

### **2ª sesión (1 hora 10 minutos)**

- Los equipos con los mismos integrantes deberán presentar su material de trabajo. El capitán de equipo será quien guarde los materiales de sesión a sesión.
  - En esta sesión se construirán los objetivos, estrategias y tácticas para realizar las propuestas a través de un proyecto.
  - Se diseñarán por equipo y con ayuda del facilitador, los puestos, tareas y responsabilidades de cada persona, pero dentro del marco de un proyecto general. La idea es que durante cada fase de la planeación el equipo de trabajo sea el formado durante la primera sesión y no el acostumbrado.
  - Se diseñarán los mecanismos de evaluación y retroalimentación para las actividades que habrán de desarrollarse.
- Cada equipo anotará los acuerdos generales y elementos de planeación a los que se llegó.

### **3ª sesión (45 minutos)**

- Se llevará a cabo dos semanas después de la segunda sesión, con la finalidad de exponer sus impresiones por equipo así como los obstáculos encontrados hasta ese momento.

**Estrategia #2: Felicitaciones y reconocimientos**

**Objetivo:**

Lograr que los miembros del grupo se sientan valiosos e importantes para la organización.

**Subestrategia:**

- Agenda
- Reconocimientos por escrito

**Responsable:** Departamento de comunicación, consultor externo. La agenda será elaborada por el consultor externo, y consta de hojas engrapadas que contienen, nombre, fecha de nacimiento, área y teléfono de las voluntarias.

La distribución de esta agenda correrá a cargo del personal administrativo durante las reuniones mensuales. Para economizar recursos, el diseño de la agenda podrá ser fotocopiado a dos tintas B/N.

**Justificación:** Las felicitaciones y reconocimiento son herramientas de motivación y conexión de los miembros a un nivel afectivo y no sólo laboral. Tanto los logros como el cumpleaños son importantes para cualquier persona, en ese sentido, debe quedar claro que RETO siempre está pendiente de eso y las hace sentir importante a su personal.

**Público objetivo:** Miembros de Grupo RETO.

**Felicitaciones por cumpleaños**

- El tablero de avisos, así como en los calendarios que se entregarán en cada

**Agenda**

- Su utilidad va más allá de las felicitaciones, es un medio para entablar una relación más estrecha entre los miembros de la organización y brinda la posibilidad de localizar a

**Reconocimientos**

- Se reconocerán a los miembros o grupos de trabajo que alcancen las metas fijadas mes por mes para la organización.

<p>reunión mensual se incluirán los nombres y fechas de cumpleaños de cada miembro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la lista de asistencia de la reunión mensual y capacitaciones, se extraerán los datos como nombre, fecha de nacimiento y teléfono para formar una agenda con todo el voluntariado.</li> <li>• En el tablero de avisos se colocará una hoja diseñada estéticamente para felicitar a la voluntaria.</li> </ul>	<p>cualquier voluntaria no sólo para cuestiones laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando cada miembro tenga la agenda, podrá llamar a la voluntaria el día de su cumpleaños.</li> <li>• Las felicitaciones se harán principalmente vía telefónica por parte de la mesa directiva, las compañeras de módulo pueden festejar a la voluntaria cómo y cuándo lo deseen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la posibilidad de que el logro no esté relacionado con una meta por equipo, sino a un desempeño excepcional o a alguna solución novedosa propuesta de una sola persona.</li> <li>• Se llevarán a cabo dentro de las reuniones mensuales.</li> <li>• Se entregará un diploma, dicho reconocimiento tendrá las dimensiones de una hoja tamaño carta, la impresión se realizará a cuatro tintas, el material será opalina.</li> <li>• Los reconocimientos por antigüedad seguirán vigentes.</li> </ul>
--	--	---

**Muestra del reconocimiento a entregar durante las reuniones mensuales**





“Por su dedicación, esfuerzo y visión de servicio, cualidades que contribuyen al alcance de los ideales de la organización y motivan a la comunidad a seguir participando”

Firma de la presidenta y agradecimiento: “Gracias por ser miembro de este maravilloso grupo”

### Liderazgo

<b>Área de Estrategia #1: Reunión Líder con Líder</b>
<b>Subestrategia: Monitoreo de medios</b>
<b>Responsable:</b> Miembros de la mesa directivo, departamento de comunicación, coordinadoras de módulo, consultor externo durante el tiempo de control.

**Justificación:** Las líderes aunque no son las únicas capacitadas para emprender proyectos, podrán tomar la iniciativa y mantenerse alertas de lo que sucede en el sector donde se desempeña el grupo. La cuestión es que siempre estén abiertas a los cambios y estén ávidas de realizarlos una vez que se encuentren inmersas en un flujo constante de información susceptible de ser aprovechada. A través de estas reuniones se busca acercar a los líderes y al departamento de comunicación para que sea éste último, quien de forma y aproveche la información en pro de la imagen de Grupo RETO.

**Público objetivo:** Miembros de Grupo RETO.

### Táctica

#### Materiales necesarios

- Serán necesarias hojas blancas, plumas, lápices, pizarrón blanco y plumones.
- La reunión se llevará a cabo en la sala de juntas una vez al mes, esto es, **durante la última junta mensual de la mesa directiva.**
- Se reunirán las coordinadoras de área, el encargado del departamento de comunicación y las líderes de la mesa directiva.
- En la primera reunión estará presente el consultor externo para explicar la dinámica y beneficios de este medio.
- El uso del gafete es obligatorio.

#### Dinámica

- **La duración aproximada es de 2 horas.**
- Su periodicidad permitirá que los altos mandos y los jefes asignados por ellos se mantengan en interacción.
- La reunión de los líderes no es una charla informal, sino la oportunidad que tienen para emprender nuevos proyectos y revisar propuestas de las voluntarias.

#### Monitoreo de medios

- El monitoreo de medios es una actividad útil para la búsqueda de oportunidades y conocimiento de amenazas.
  - Cada uno de los líderes asignados, deben elegir un periódico de circulación nacional distinto, para revisarlo diariamente o por lo menos tres veces por semana.
  - Se buscarán y recortarán todas aquellas notas, columnas, entrevistas, reportajes, etc., relacionadas con la labor de la organización, con el cáncer de mama, productos y servicios de la competencia, estadísticas, disposiciones gubernamentales referentes, instituciones de salud públicas que estén haciendo algo en este sector, menciones que hagan sobre la organización, etc.
- 154
- Una vez cortada la nota, se pegará en una hoja blanca para manejarla adecuadamente. El encabezado de la hoja contendrá los siguientes datos: autor de la nota, sección, periódico, lugar y fecha.
  - Las notas deberán estar subrayadas y de preferencia con anotaciones realizadas en otra hoja. Las anotaciones pueden ser ideas, dudas, comentarios.
  - El tiempo destinado para la revisión conjunta del monitoreo

- La reunión entre líderes tiene como finalidad reducir los niveles de estrés que comúnmente se manejan a nivel directivo, la mesa directiva debe saber que cuenta con el apoyo de otros líderes y el resto del voluntariado, para asignar de responsabilidades más equitativa y coherente.
- Las coordinadoras deben ser portadoras de la voluntad del personal a su cargo, razón por la que, a cada junta deben presentar por escrito las propuestas de las voluntarias.
- Las coordinadoras comentarán las dificultades por las que han pasado y pedirá consejo a otros líderes.
- El tiempo destinado para esa discusión será de **1 hora**.

será de 30 minutos.

- Durante la exposición de las notas de los respectivos diarios, el resto de las asistentes anotará las ideas que surjan sobre cómo aprovechar ese hecho.
- Esta sesión líder con líder siempre es propositiva.
- De igual forma, el encargado de comunicación generará ideas sobre qué hacer con el hecho y analizará cómo se percibe la imagen de la organización.
- Terminada la exposición de las coordinadoras, alguna de ellas voluntariamente deberá escribir en el pizarrón las ideas para aprovechar lo antes expuesto.
- De la exposición de ideas debe generarse alguna acción, esta será comentada durante la reunión mensual y la delegación de responsabilidades se hará también durante este evento.
- El monitoreo proporciona información oportuna y actual para emprender nuevas acciones, involucrar a las líderes en una observación constante de lo que plantea el entorno.

## Estrategia #2: Reunión líder- equipo de trabajo

### Objetivo:

- Fortalecer los equipos de trabajo
- Respaldar propuestas del voluntariado

**Responsable:** Miembros de los módulos.

**Justificación:** La reunión líder-equipo de trabajo deberá estrechar las relaciones entre estos, para que las propuestas de las voluntarias tengan el respaldo de un líder. El jefe inmediato debe mantener contacto con sus subordinadas para conocer sus motivaciones y dificultades.

**Público objetivo:** Miembros de Grupo RETO.

### Táctica

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Las reuniones se llevarán a cabo una vez al mes, en la semana posterior a la reunión mensual.</li><li>• Se llevará a cabo en el módulo correspondiente.</li><li>• La reunión tendrá una duración de 1 hora, esta se realizará una vez concluido el horario de atención del módulo.</li><li>• Se comentarán brevemente los temas de la reunión mensual y su opinión sobre ellos. En caso de no haber presentado una propuesta durante la junta, la voluntaria o grupo de voluntarias que hayan elaborado alguna, se la presentarán a su coordinadora para la próxima reunión líder a líder.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Las propuestas deberán presentarse por escrito a la coordinadora y a través de una lluvia de ideas destacar su viabilidad y cómo se conseguiría.</li><li>• La reunión líder a líder deberá instaurarse como obligatoria, debido a que el contacto entre las líderes y sus subordinadas debe ser permanente y constante.</li><li>• Las órdenes y asignaciones para emprender las acciones emanadas del monitoreo de medios se darán en estas reuniones, las cuales son conocidas por su tratamiento durante las juntas mensuales.</li><li>• Los informes del primer mes de la puesta en marcha de esta estrategia deberán ser entregados por el la coordinadora de equipo, durante la junta mensual del mismo mes, al encargado de comunicación y consultor externo.</li></ul> |
|--|---|

## Concordancia de objetivos específicos y metas

<p>os</p>	<p>Lograr que los miembros de la organización se sientan parte importante en el logro de los objetivos</p>	<p>Lograr el fortalecimiento del departamento de comunicación</p>	<p>Lograr que las beneficiarias perciban de gran valor los servicios de la organización</p>	<p>Lograr posicionar a la organización entre las más reconocidas por la eficacia y actualización de su información y operaciones</p>	<p>Lograr lealtad en cada uno de los públicos de Grupo Reto</p>	<p>Crear una percepción favorable en los miembros para que se sientan comprometidos con la organización desde su ingreso</p>	
<p>Contar con los medios organizacionales de comunicación que propicien un flujo efectivo de</p>							

comunicación							
Aumentar el reconocimiento de la labor de los miembros de la organización							
Estrechar vínculos comunicacionales con las otras sedes de Grupo RETO							
OBJETIVOS	Lograr que	Lograr el	Lograr que	Lograr posi	Lograr lealta	Crear una	

	los miembros de la organización se sientan parte importante en el logro de los objetivos	fortalecimiento del departamento de comunicación	las beneficiarias perciban de gran valor los servicios de la organización	conar a la organización entre las más reconocidas por la eficacia y actualización de su información y operaciones	d en cada uno de los públicos de Grupo Reto.	percepción favorable en los miembros para que se sientan comprometidos con la organización desde su ingreso	
Incrementar el número de beneficiadas a quienes se proporcionan los servicios en las instalaciones de casa RETO							
<b>Lograr que los</b>							

<b>miembros adapten a sus actividades personales y de trabajo, los conocimientos obtenidos en cada capacitación</b>							
<b>Crear posibilidades de participación en las actividades de la misma</b>							
<b>Motivar a los miembros del grupo a elaborar propuestas que impulsen el desarrollo de la organización</b>							

## Matriz de instrumentación y control

Estrategia	Plazo	Medidas de control
1.Capacitación en comunicación	14/01/08-21/0 /08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de preguntas abiertas sobre los temas tratados</li> <li>• Hoja de registro/asistencia</li> <li>• El total de miembros de la sede central capacitado</li> </ul>
2.Capacitación en creación de proyectos	24/01/08-30/01/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de preguntas abiertas.</li> <li>• Hoja de registro/asistencia</li> <li>• El total de miembros de la sede central capacitado</li> </ul>
3.Capacitación en comunicación organizacional	25/01/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cuestionario de preguntas abiertas</li> <li>•Hoja de asistencia</li> </ul>
4.Actualización de programas	28/01/08-18/02/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del primer plan para mejorar servicio</li> <li>• Hojas de asistencia</li> </ul>
5.Reuniones Mensuales	27/02 /08-24/03/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de asistencia</li> <li>• Encuesta para medir el cambio de percepción de las reuniones mensuales</li> </ul>
6.Reunión Líder a Líder	13/02/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera acción por escrito (lo recopilado en la lluvia de ideas por el secretario)</li> <li>• Presentación de la acción durante la junta mensual</li> <li>• La junta con asistencia del consultor está programada previo a la junta del mes de febrero. En esa ocasión el monitoreo estará a cargo del consultor</li> </ul>
7.Reunión Líder-equipo de trabajo	15,22,29/02 /08 al 07/marzo/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes entregados por la coordinadora</li> </ul>
8.Programa de difusión	03/03/08-07/03/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página de internet modificada</li> <li>• Encuesta para conocer la imagen pública de Grupo RETO en los puntos de.</li> <li>• Distribución de los volantes</li> <li>• Gaceta Noti-RETO modificada</li> <li>• Encuesta mensual aplicada a beneficiarias en los hospitales donde se encuentran los módulos de la organización</li> </ul>

Estrategia	Plazo	Medidas de control
9. Tablero de avisos	04/03/08- 01/04 /08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a los módulos del grupo, todos ellos deberán contar con el tablero de avisos con las secciones antes especificadas</li> </ul>
10.Felicitaciones y reconocimiento	17/03 /08-30/04 /08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos con el total de las voluntarias</li> <li>• Entrega del 100% de las agendas.</li> <li>• Entrega de los reconocimientos durante las dos juntas mensuales que abarca el periodo de control</li> </ul>
11.Inducción	<p><b>07/04/08(1er día)- 08/04/08(2do día)</b></p> <p>El día 21 de abril se aplicarán los cuestionarios. El grupo de inducción encargará a la coordinadora del módulo al que se integró la voluntaria y llenará una hoja de observaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se programarán a las posibles nuevas integrantes hasta los días señalados</li> <li>•Cuestionario de preguntas abiertas que deberá ser contestado por el nuevo integrante en dos partes</li> <li>•Hoja de observaciones para la coordinadora de módulo</li> </ul>
12.Manual de inducción	07/04/08- 21/04/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La lista de registro diseñada para la reunión mensual del mes de marzo tendrá una columna donde se solicitará a los asistentes que mencionen si ya cuentan con el manual o no</li> </ul>

## Calendario de actividades (2008)

Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo																	
	Semana							Semana							Semana							Semana							Semana					
<b>Estrategias</b>	Capacitación en comunicación	■																																
	Capacitación en creación de proyectos	■																																
	Capacitación en comunicación organizacional	■																																
	Actualización de programas				■																													
	Reuniones Mensuales								■																									
	Reunión Líder con Líder				■																													
	Reunión Líder-equipo de trabajo								■																									
																<b>Acciones correctivas</b>																		



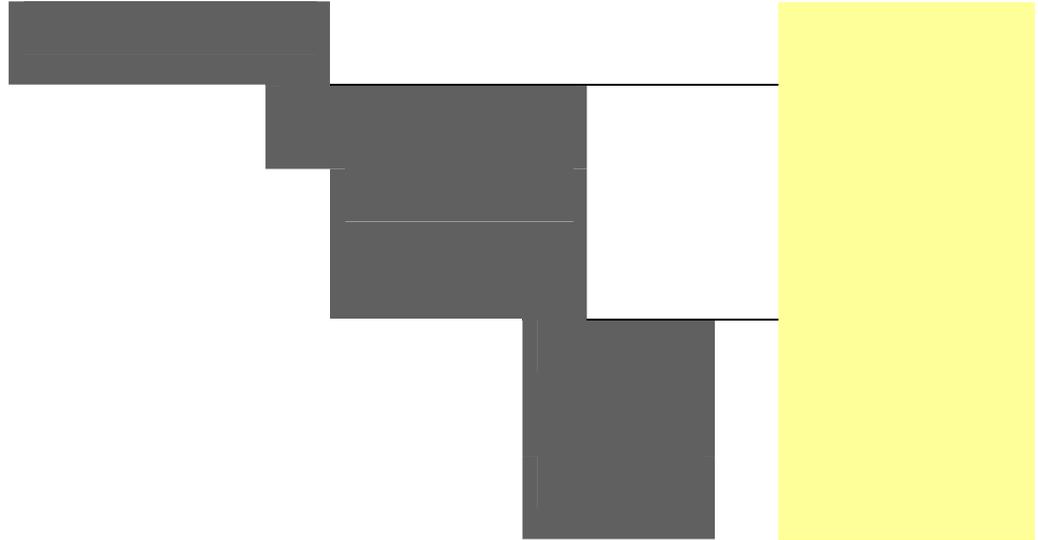
**Programa de difusión**

**Tablero de avisos**

**Felicitaciones y reconocimientos**

**Curso de inducción**

**Manual de inducción**



## Cuadro de planeación de recursos

### Recursos Humanos de Operación

**Instructor**

**Coordinadores de las reuniones mensuales**

**Coordinadores de eventos y reuniones para programas**

**Apoyo técnico y logístico**

#### ¿A quiénes se elegirá como responsables?

- En todos los casos el ponente (consultor) será externo y especialista en los diversos temas sobre comunicación

- Las responsables de coordinar las reuniones serán cuatro voluntarias de la organización pertenecientes tanto a la mesa directiva como del departamento de comunicación.

- Serán los miembros del grupo independiente de su área de trabajo
- Los coordinadores del programa de difusión serán el consultor y el encargado del departamento de comunicación

- Los miembros del grupo que regularmente se encargan de la logística de todos los eventos de la organización
- No se requiere apoyo externo

#### ¿Cuáles serán las funciones de los responsables de las actividades?

- La impartición de la capacitación especificada en los programas diseñados para la organización, así como de implementar las estrategias y tácticas contenidas en este trabajo

- Se requerirá de la intervención de cuatro personas y el consultor, prescindiendo del trabajo de este último hasta el momento en que las voluntarias puedan comisionarse para tales actividades sin ayuda externa

- El diseño de los soportes de comunicación e información. El video corporativo deberá ser realizado por un externo, cuyo trabajo estará coordinado con del consultor

- Revisar que los aparatos necesarios para las proyecciones estén en buen estado y al alcance de los organizadores
- Supervisar que las instalaciones sean adecuadas para las actividades a realizar. Facilitar la cantidad de materiales requerida en cada sesión

## Recursos Materiales

### Disponibilidad de los materiales

Los recursos que a continuación se mencionan, son los materiales básicos para la elaboración de los contenidos y presentación de los mismos durante la capacitación. La mayoría de estos recursos pertenecen a la organización por tratarse de papelería fundamental utilizada cotidianamente dentro de esta.

#### Tipo de materiales requeridos

Aparatos	Equipo y recursos adicionales	Instrumentos de oficina	Instalaciones y mobiliario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Computadora e impresora:</b> es una de las herramientas principales durante la elaboración del proyecto. El diseño de formatos para los medios propuestos será elaborado por medio de programas especiales</li> <li>• <b>Teléfono:</b> Este medio será uno de los más utilizados. La organización 3 líneas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Insumos de cómputo:</b> Se refiere a los cartuchos de impresión, CD's o memoria para guardar información referente a las presentaciones</li> <li>• <b>Video:</b> se refiere a los aspectos técnicos en la producción del video corporativo</li> <li>• <b>Proyector:</b> Es uno de los recursos necesarios debido al formato de las presentaciones, este instrumento así como la pantalla al ser propiedad de la organización representan un ahorro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Material didáctico:</b> Será necesario para que los asistentes puedan tomar apuntes y realizar los ejercicios pertinentes, este será elaborado por el consultor</li> <li>• <b>Pizarrón blanco:</b> Aunque la organización no cuenta con uno, éste elemento es de fácil adquisición y transportación</li> <li>• <b>Papelería:</b> papel, lápices, plumas, gomas, engrapadora, engargolados, carpetas, marcadores y pizarrón blanco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización cuenta con un amplio salón en el 3er piso de la sede ubicada en Benjamín Franklin</li> <li>• El número de sillas y mesas requeridos durante la capacitación también están a disposición. Por sesión serán necesarias 20 sillas y tres mesas largas colocadas en "U" para que los miembros puedan mirarse unos a otros y además el espacio restante de esta formación de mesas permita plena libertad de movimiento al ponente</li> </ul>

**Presupuesto del proyecto\***

<b>Tipo de Recurso</b>	<b>Unidades requeridas</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Costo total</b>
<b>Recursos humanos de operación</b>			
<b>Tarifa laboral</b>			
<b>Ponente externo/ consultor / Coordinador del proyecto</b>	1	2 0 0 0	2 0 0 0
<b><i>Equipo recursos adicionales</i></b>			
<b>Realizador de video</b>	1	5 0 0	5 0 0
<b>Impresores</b>	1	1 0 0 0	1 0 0 0
<b>Apoyo técnico y logístico</b>	Ver cuadro de planeación de Recursos	- - - -	- - - -
<b>Coordinación de eventos para los programas</b>	Ver cuadro de	- - -	- - -

\* Los recursos contemplados dentro del presupuesto son aquellos con los que la organización no cuenta.

	planeación de Recursos	-	-
<b>Total de recursos humanos</b>		<b>3500</b>	<b>3500</b>
<b>Recursos materiales de operación</b>			
<b>Insumos de cómputo</b>			
<b>Cartuchos de tinta negra</b>	4	70	280
<b>Cartuchos de tinta a color</b>	2	80	160
<b>Discos compactos</b>	10	500	500
<b>Discos de 3 ½</b>	5	500	2500
<b>Papelería</b>			
<b>lápices</b>	50	200	1000
<b>goma</b>	50	100	500
<b>plumas</b>	50	250	1500
<b>Papel (ciento de hojas blancas)</b>	4	120	480

		0	
engrapadora	1	20	20
Marcadores (paquete)	1	30	30
pizarrón	1	100	100
<b>Equipo y recursos adicionales</b>			
Impresiones (manual de inducción y agenda directorio)	120	10	1200
Video Corporativo	1	-	600
Proyector y pantalla		-	400
Total de recursos materiales			683
<b>Totales del proyecto</b>			<b>1033</b>

## Conclusiones

Una y otra vez se resaltó la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, y para ello fue necesario hacer un recuento de las teorías organizacionales, las cuales revelan el camino de este activo intangible y elemento de gestión, dejan claro lo menesteroso de contar con la *nueva figura central*: el comunicólogo organizacional. La teoría de la acción comunicativa hace comprensible la tendencia al diálogo y la humanización en las organizaciones, a la vez sienta las bases para entender otras aplicaciones de comunicación organizacional como la Responsabilidad Social y las prácticas de gobierno corporativo, pero a nivel macro, es decir, como análisis social, facilita el entendimiento de los movimientos actuales de la sociedad, como lo son el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

Sobre la comunicación organizacional, se sabe que no es nueva esta rama de la comunicación y su estudio es bastante amplio, sin embargo, en el terreno práctico es novedoso presentarse en las organizaciones para hablarles del papel fundamental de esta disciplina dentro de las estrategias generales. Es comprensible hasta cierto punto esa situación, cuando muchas organizaciones no han superado la etapa industrial caracterizada por el culto a lo material, sin embargo, a partir de la visión holística de la comunicación como profesión, se reconocen otras formas de gestionarla sin reducirla a la publicidad o la propaganda, pues cualquier espacio de interacción social es objeto de estudio de los comunicólogos. Siendo así, las relaciones humanas son la materia fundamental de cualquier proyecto para esta disciplina.

La revisión de las teorías de la organización permite también, ser testigos de la cada vez mayor flexibilidad de las estructuras organizacionales y de la denominada “humanización de las organizaciones”, esto es reforzado por la teoría propuesta por Habermas. Este fenómeno favorece el fortalecimiento de las relaciones sociales, la búsqueda de la confianza y transparencia en cualquier acción emprendida por un sistema.

Con frecuencia, contar con un departamento de comunicación ha sido considerado como un lujo, precisamente por la intangibilidad de sus resultados y la dificultad para medir sus esfuerzos. En definitiva, la comunicación organizacional no puede ser considerada como ornamento, cuando se tiene claro que la acción es comunicación y viceversa, así como tener presente la tendencia a gestionar los símbolos, experiencias y los vínculos, pues la complejidad creciente del mundo así lo requiere.

De hecho, es el desarrollo y uso de nuevas tecnologías, el regreso a la esencia de la comunicación. Las implicaciones de las nuevas tecnologías de comunicación son innumerables y plantean un campo ilimitado de acción para los comunicólogos, quienes ya de por sí tienen el reto de representar y mostrar las ventajas de una disciplina, por otro lado, deben reconocer qué de toda esa cascada tecnológica responde a las necesidades reales de una organización y cuál es el significado de contar con ella.

Siendo así, resulta inevitable involucrarse con el tema de la globalización y tenerlo presente independientemente del área del conocimiento a la que uno pertenezca, principalmente por ser un fenómeno que ha revolucionado la forma de entender las relaciones del hombre con el mundo y ha configurado nuevas formas para establecer esas relaciones. Al respecto, en esta investigación se incluyeron autores cuyo trabajo no se limitó a las funciones de la comunicación en las organizaciones, pues eso es básico y deja muchos espacios, más bien se sentaron las bases para hablar de la complejidad de la comunicación y del entorno, en este sentido, el enfoque dado a esta disciplina la establece como un medio de supervivencia.

Ver a la globalización desde una perspectiva positiva como un proceso cuyos desafíos y oportunidades va más allá de su cara de desigualdad y poder desmedido, eso más bien representa el impulso de otras posibilidades como la sociedad civil y prácticas organizacionales más sanas.

La sociedad civil y sus organizaciones demuestran que son los retos de la globalización el motor para transformar la realidad actual y establecer lazos con otros organismos públicos, privados o ambos, pues ese objetivo no se puede alcanzar en el aislamiento. De la misma forma que la comunicación organizacional, la historia de la sociedad civil nos remite a luchas constantes para ganar reconocimiento y apoyo de las organizaciones consolidadas y la sociedad en general. Los niveles de desarrollo logrados por el tercer sector han abierto sus puertas a la comunicación y sus estrategias, han mostrado a la comunicación más allá de los medios tradicionales, radio y televisión, como un espacio en disputa y la base de su consolidación.

Es aquí donde la teoría de la acción comunicativa, en el sentido del surgimiento de la Sociedad Civil, supone la existencia de una situación *problematizada* ante la que un grupo, el cual comparte significados comunes, se organiza para dar origen a una unidad o racionalidad colectiva creadora de un discurso argumentativo que reestablezca la acción comunicativa con otros sistemas, esto es con el Estado y el sector privado.

Posiblemente las organizaciones del tercer sector intuitivamente echan mano de las herramientas de comunicación, sea esta acción profesional o no, diariamente intentan rescatar aspectos medulares del proceso comunicativo como son la participación, la horizontalidad, multidireccionalidad y su característica democrática a diferencia de las organizaciones públicas y privadas, con esto no se pretende decir que estas no lo hagan, pero frecuentemente, la rigidez de en la estructura de poder, lo dificulta.

Sin embargo, las organizaciones de la sociedad civil no están exentas a los problemas de comunicación y participación, anteriormente se habló de ellas atendiendo a sus características más generales, como su flexibilidad, pues al estar conformadas por voluntariado es posible darse cuenta que la interacción, las actividades, motivaciones y no remuneración (en la mayoría de los casos) de sus miembros plantean situaciones distintas a las de la empresa y la burocracia gubernamental.

No obstante, el tercer sector ha enfrentado con dificultad la planeación de la comunicación, aun cuando reconocen es un elemento importante, mientras todavía se escuchan opiniones, sobre la llegada de la comunicación organizacional al ámbito de la sociedad civil como una ruta hacia lo comercial. Desafortunadamente, esa puede considerarse una obstrucción para el trabajo del comunicólogo, la cual, puede ser fácilmente superada cuando se amplían las ventajas de contar con estrategias de comunicación organizacional, sin contravenir los fines no lucrativos, como muestra de esto se logró una propuesta de aplicación de comunicación organizacional realizada para Grupo RETO A.C, materializada en un plan de comunicación.

La puesta en marcha de estrategias de comunicación y el empleo de lenguaje empresarial al interior de las organizaciones de la sociedad civil, podrían generar cuestionamientos sobre la existencia de la competencia, esto se ve reforzado también, por la situación de las organizaciones del tercer sector en México, pues por ser un fenómeno consolidado en las últimas décadas, aún tiene dentro de sí a una multitud de organizaciones sin constitución legal, por ser el trámite muy costo y complejo, eso desanima a cualquier incipiente organización de la sociedad civil. La falta de la legislación en esta materia propiciaría competencia, la cual, desde una opinión personal, no debería existir en este rubro, por arriesgar el objetivo principal que es coadyuvar en la solución de los problemas sociales sin lucrar.

El estudio de caso de Grupo RETO A.C., hecho a lo largo de esta investigación, es la prueba de que la comunicación ha ganado un espacio dentro de la estructura organizacional, pero es un área con un respaldo político débil y con funciones limitadas, ello se explica un tanto por la poca profesionalización de sus voluntarios en ese ámbito. Sin embargo, existen casos en lo cuales, el voluntariado posee los conocimientos adecuados, como sucede con el voluntariado de RETO, ellos son capaces de brindar apoyo psicológico y físico a las mujeres afectadas y candidatas a desarrollar cáncer mamario, posicionando a RETO respecto de otras organizaciones dedicadas a lo mismo, incluso por su tiempo de operación, no obstante eso, no son capaces de emprender acciones planeadas.

También es cierto, que el grupo ha dejado de innovar y no observa los cambios del entorno, en ese sentido, se percibe un alto grado de confianza en cada acción y método propuesto años atrás. El empirismo característico de la organización, excepto en el área médica, es la causa de eso, y de su temor e incapacidad para planear un futuro deseable para RETO, mientras eso ocurre, el departamento de comunicación ha ido aislándose de la estrategia general actual. Por esta razón, si el plan de comunicación propuesto fuese puesto en marcha, las áreas para las que fueron diseñadas las capacitaciones estarían conscientes de su papel en el proceso cambio y no recaerían todas las esperanzas en la adquisición de un nuevo aparato médico como se ha venido haciendo.

El plan integral de comunicación creado para la Grupo RETO, tuvo como base para el análisis. La auditoria de la cultura organizacional a través de la cual se descubrió, entre otras cosas, la obsolescencia de los medios organizacionales de comunicación y la incapacidad del departamento para crear estrategias de comunicación. Los objetivos de comunicación del plan propuesto, son de creación de nuevas actitudes y de motivación. Ambos objetivos de comunicación pese a estar relacionados en la teoría con los objetivos de imagen y notoriedad enfocados directamente con lo comercial, dentro de esta aplicación, no se atiende sólo a estos fines pues la asociación civil no los tiene, por ello, los objetivos de comunicación sobre los que se fundamentó reforzarían la identidad corporativa para poder emprender, posteriormente, planes con objetivos de imagen específicamente.

Como se pudo observar a lo largo del plan, la comprensión adecuada de los públicos a los que la organización dirige su comunicación permitirá lealtad y posicionamiento entre las más reconocidas y eficaces en sus operaciones, además de la adhesión constante de gente nueva a su causa.

Este plan fue diseñado con la idea de favorecer no sólo la imagen de la organización al exterior pues al interior también se han destinado objetivos que, una vez alcanzados fortalecerán al grupo y llevarán a sus miembros a concebir nuevas ideas y a

ser capaces de por ellos mismos alcanzarlas. Los objetivos y metas diseñados para el presente plan apuntan a fortalecer al grupo a partir de la formalización de su identidad y correcta inducción de los nuevos miembros, así mismo de resaltar el valor del trabajo de todos quienes participan en la organización. El trabajo en equipo tan procurado en las estrategias propuestas, también va en el sentido de la construcción de lazos cada vez más fuertes entre los miembros del grupo, pensando en lograr lo mismo con organizaciones afines a RETO, para de este modo, contribuir a la consolidación del tercer sector en México.

Hasta el momento los productos y servicios proporcionados por Grupo RETO A.C. son de una calidad indudable, sin embargo, responden a necesidades presentes y no a una visión de largo plazo. Mediante la capacitación en comunicación organizacional, tanto los altos mandos como el departamento actual de comunicación sabrán cuál es el papel de esta disciplina en un mundo cuya complejidad requiere una gestión de valores y no sólo de elementos materiales.

Por lo anterior, se comprueba la hipótesis referente a si el departamento de comunicación de Grupo RETO ampliara sus conocimientos y estrategias de comunicación contribuiría al desarrollo organizacional de esta asociación, pues sería capaz de detectar las necesidades esenciales y emprendería las acciones pertinentes para satisfacerlas, actualmente esto no se hace porque no se tienen desarrolladas esas potencialidades, entonces las estrategias se propusieron bajo la lógica: “sino sabe, capacítalo”.

La figura del comunicólogo ha sido ampliamente resaltada a lo largo de este trabajo y da cuenta de las múltiples facetas de este personaje, hasta la comprensión de la metáfora más recurrida para referirse a él como un director de orquesta, pues sólo a través de la comunicación se pueden armonizar las interdependencias. Actualmente en el grupo, cada área se muestra independiente de las demás, esta situación ocurre también entre los directivos y el resto del voluntariado.

Se demostró que el departamento de comunicación no está involucrado con otras áreas, por estar enfocado en la consecución de donantes y organización de eventos para recaudar fondos, por ser, ambas, actividades prioritarias para la dirección. Es precisamente el liderazgo inadecuado una obstrucción para la creación de nuevos proyectos y atención de propuestas, pues ha concentrado dentro de sí, todas las decisiones y responsabilidades consideradas importantes. Siendo así, se determinó una estructura de poder rígida y obsoleta por lo que la capacitación en comunicación y estrategias incluyentes, las inserta en una dinámica diferente a la acostumbrada, ello podrá motivarlas a emprender acciones de aprovechamiento que aprovechen las oportunidades del entorno, lo ideal es no confiarse en el marcha actual de la organización, por verla como “saludable”, pero sí introducirlas en una búsqueda constante, donde la participación del voluntariado y la búsqueda de alianzas sea un imperativo.

Resulta comprensible, el hecho de encontrar a los vectores de comunicación en estado incipiente y una evidente desorganización en Grupo RETO, la especialización necesaria para poder diseñarlos de tal forma, hace de este trabajo algo impensable para los miembros de esa organización, sin embargo, existen elementos básicos que una vez detectada su poca funcionalidad deben ser mejorados. Esto habla de la forma lineal como son llevados a cabo todos los procesos de la organización, muestra de ello los medios organizacionales inadecuados para la retroalimentación, y por ende al aprendizaje.

El contraste evidente entre el ideal y lo real en Grupo RETO, debe ser una razón poderosa para reconocer que es tiempo de emprender cambios. A lo largo del análisis hipotético se hizo evidente la resistencia al cambio, la indefinición del perfil de los miembros del grupo impide explicar por qué se buscan mujeres de edad avanzada y por qué no mujeres jóvenes. La edad de las voluntarias en este caso si fue un factor favorable a la resistencia, pues estas mujeres no se consideran capaces de realizar actividades más dinámicas y hasta el momento, sus tareas son tranquilas y no les exigen mayores esfuerzos.

La formalización de la identidad, es fundamental para el aprovechamiento de las capacidades de los miembros, de lo contrario los riesgos de desintegración ya latentes en provincia pueden tener lugar en la sede central. Cada disonancia cognitiva de Grupo RETO contradice uno de los preceptos centrales de este trabajo: “La comunicación como acción”. Gracias a la fase de diagnóstico se pudo comprobar la hipótesis sobre la identidad corporativa como generadora de motivación y compromiso hacia la organización, es también la identidad corporativa formalizada, el eje de todo contenido para las diversas formas de comunicación.

Realizar la revisión rubro por rubro llevó a esta investigación al punto de considerar a Grupo RETO no sólo incapaz de desarrollar las habilidades de sus elementos, pues es incapaz de dar respuesta a las demandas sociales en materia de cáncer mamario y cervical, terreno donde también se tienen pretensiones. La revisión de medios de información como el periódico, da cuenta de la ineficiencia de las instituciones de salud y de la insuficiencia en cuanto a alternativas accesibles y eficaces, ya sea en el sector civil o privado. Se concluyó por otra parte que, por las características de la cultura mexicana en el ámbito de la prevención, Grupo RETO debe cambiar el enfoque y no esperar a que las mujeres de cualquier edad los busquen para pedir información, para solicitar una revisión o cualquier otro servicio.

Las campañas de prevención y la oferta de servicios deberían ser más agresivos y constantes, a través de la experiencia adquirida con Grupo RETO es clara la poca observación, por parte de organizaciones encargadas de esta labor, de qué mueve la mujer mexicana, por lo ello a veces no comprenden cómo ofrecerle cada vez mejores servicios y productos de salud, para lograrlo es necesario el conocimiento de las motivaciones de la gente para actuar como lo hace.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russell. *Planificación de la empresa del futuro*, Editorial Limusa, México, 2002.
- Ackoff, Russell. *Un concepto de planeación de empresas*, Editorial Limusa, México, 2001.
- Ackoff, Russell. *El arte de resolver problemas*, Editorial Trillas, México, 1998.
- Allen, David. *Organízate con eficacia*, Empresa Activa, Madrid, 2003.
- Álvarez, Lucía. *La sociedad civil en la Ciudad de México*, Trillas, México, 2002.
- Adler, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhorst. *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, McGraw-Hill, México, 2005.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización*, Editorial Paidós, México, 1991.
- Bernd Schmitt, Alex Simonson. *Márketing y estética: la gestión de marca, la identidad y la imagen*, Deusto, Bilbao, 1998.
- Brunet, Leo. *El clima en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1987.
- Cázarez, Laura, et. al. *Técnicas actuales de investigación documental*, Editorial Trillas, 6ª ed, México, 2000.
- Chaves, Norberto. *La imagen Corporativa*. Ediciones G. Gili, Barcelona, 1999.
- Costa, Joan. *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, México, 2000.
- Costa, Joan. *La comunicación en acción*, Ediciones Paidós, Barcelona, 2001.
- Costa, Joan. *La imagen corporativa en el siglo XXI*, Editorial, Paidós, Barcelona, 2001.
- Dallal, Alberto. *Lenguajes periodísticos*, UNAM, México, 2003.
- Daniel Duck, Jeanie. *El monstruo del cambio*, Empresa activa, Madrid, 2002.
- Dirección de comunicación empresarial e institucional*, prólogo de Justo Villafañe, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- Eldin, Francois. *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*, EDICIAL, Buenos Aires, 1998.
- Ferrell, O.C., et al. *Estrategia de Marketing*, Editorial Thompson, 2ª ed, México, 2002.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Editorial Trillas, 5ª ed, México, 1999.
- García Calderón, Carola. *El poder de la publicidad en México*, Comunicación Media, México, 2000.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1984.

González García, Carmen. *La comunicación efectiva: cómo lograr una adecuada comunicación en los campos empresarial, social y familiar*, Ediciones Fiscales ISEF, México, 1997.

González Solas, Javier. *Identidad visual corporativa : la imagen de nuestro tiempo*, Síntesis, Madrid, 2002.

Hargie, Owen. *Handbook of communication audits for organizations*, Routledge, New York, 1999.

Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en las empresas*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1998.

Ind, Nicholas. *La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, Díaz de Santos, Madrid, 1992.

Jackson, Peter C. *Comunicación corporativa para ejecutivos*, Compañía Editorial Continental, México, 1993.

Jennings, Marie. *Cómo gerenciar la comunicación corporativa: Pautas para la acción*, Legis, Bogota, 1991.

Kotler, Philip. *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control*, Diana, México, 1968.

L. González, Seara. *Opinión Pública y comunicación de masas*, Ariel, Barcelona, 1989.

Lacasa y Blay, Antonio S. *Gestión de la comunicación empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 1998.

León, Osvaldo, et al. *Movimientos sociales y comunicación*, Agencia latinoamericana de Información, ALAI, Quito, 2005.

Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional*, Limusa, Paris, 2000.

Losada, José Carlos. *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, Ariel, Barcelona, 2004.

Luhman Niklas. *Sociedad y sistema: La ambición de la teoría*, Editorial Paidós, Barcelona, 1997.

Martín, Martín. *Comunicación empresarial e institucional: gabinetes de comunicación y prensa*, Universitas, Madrid, 1999.

Martínez de Velasco, Abraham. *Comunicación organizacional practica: Manual gerencial*, Trillas, México, 1988.

Marcelo Manucci. *La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa*, Limusa, Paris, 2002.

Mc Luhan, Marshall. *La aldea global*, Gedisa, Barcelona, 2000.

Mediavilla, Gerardo. *La comunicación corporativa en el deporte: como organizar y gestionar la imagen de una empresa*, Gymnos, Madrid. 2001.

Méndez, José Luis. Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica, UAM, México, 1998.

Miller, Brian Cole. *Building activities for busy managers: 50 exercises that get results in just 15 minutes*, AMACOM, New York, 2004.

Navarro Güere, Héctor. *W W W Identidad corporativa*, Instituto Monsa, Barcelona, 2003.

North, Douglas. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, Fondo de Cultura Económica, México 1993.

Olins, Wally. *Identidad corporativa: Proyección en el diseño de la estrategia comercial*, Celeste, Madrid, 1991.

O'Rourke, James S. *Management Communications*, Prentice Hall, New Jersey, 2004.

Pariente, José. *Teoría de las organizaciones*, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, 2001

Picazo Manríquez, Luis R. *Planeación estratégica personal hacia el año 2001*, McGraw-Hill, México ,1992.

Price, Vincent. *Opinión pública*, Paidós, Barcelona, 1994.

Putnam, Linda L. *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2002.

Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación: Un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991.

Rebeil Corella, María Antonieta, Celia Ruíz Sandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés Editores, México, 1998.

Richmond, Virginia, James C. McCrosky, *Communication for survival*, Editorial Hill, California, 1990.

Rodríguez, Darío M. *Diagnóstico organizacional*, 3ª ed, Universidad Católica de Chile, México, 1999.

Rowden, Mark. *El arte de la identidad: creación y manejo de una identidad corporativa exitosa*, McGraw Hill, México, 2004.

Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Auditoría de la imagen de empresa : métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Síntesis, Madrid, 1996.

*Si hablamos de diseño estamos hablando de identidad*, traducción Darío Jiménez, Index Book, Barcelona, 2004.

Scheinsohn, Daniel A. *Mas allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*, Macchi, México, 2000.

Smelkes, Corina. *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*, Editorial Trillas, México, 1998.

Sohl, Cynthia. *Organizational Communication*, California, Chicago, 1995.

Sun Tzu. *El arte de la guerra*, Ediciones Coyoacán, México 2000.

Tejada Palacios, Luis. *Gestión de la imagen corporativa: Creación y transmisión de la identidad de la empresa*, Norma, Bogotá, 1987.

Thévenet, Maurice. *Auditoría de la cultura empresarial*, Editorial Díaz Santos, Barcelona, 1992.

Vilches, Lorenzo. *La migración digital*, Editorial Gedisa, Barcelona, 2001.

### **Hemerografía**

Liñán, Salvador García. “Conózcase y dése a conocer” en Mundo ejecutivo, (México, Agosto 1998)

Ortiz Lara, Tania. “El corazón manda” en Expansión, (México, 9 de Noviembre de 2005)

Simón, Angélica. “Cándidas al cáncer de mama, un millón 700 mil capitalinas” en El Universal, (México, 14 de Octubre de 2006)

Simón, Angélica. “Falta de mastógrafo eleva riesgo de cáncer de mama” en El Universal, (México, 19 de Octubre de 2006)

Sanz, Luis y Pablo Martín de Holan. “Recupere la confianza de sus accionistas minoritarios” en Harvard Business Review (México, Noviembre 2004)

**Gaceta** NOTI-RETO, No. 51, México D.F., 2004

### **Dípticos:**

“La radioterapia Grupo RETO”

“Has cumplido ya 40 años Felicidades! Porque es el momento de hacerte una mamografía”.

**Tríptico:** “Granito de arena para donativos”. 2004

**Folleto:** “Cómo hablarle a un niño cuando usted tiene cáncer”

**Boletín de prensa** de Grupo de Recuperación Total con motivo de la revelación de la placa conmemorativa de 20 años de servicio en el Hospital General.

### **Entrevistas**

Charla con Ma. del Socorro Arnau, Directora de Grupo RETO, realizada el 17 de junio de 2006.

Charla con Stella Portilla, Departamento de administración, 16 de octubre de 2006.

Charla con María Luz Fuentes, Relaciones Públicas, 15 de noviembre de 2007.

## Artículos UNESCO

Arruda, Marcos, "Globalización y Sociedad Civil", No. MOST discusión paper series, 64 pub. 2003, SHS.2033/WS15.

Iturralde, Diego. "La gestión de la multiculturalidad en América Latina", 51 pub. 2003, SGT.1334/SGR1.

"Lo global, lo local y lo híbrido", MOST Documents, 2003.

Martín, Stella. "La integración entre las crónicas de la violencia", documento sin lugar y fecha de publicación.

Preciado Coronado, Jaime. "Ni globalifílicos, globalifóbicos sino globalicríticos".No. MOST discussion paper series, 66 pub. 2003.

## Páginas Consultadas

<http://www.cemefi.org.mx> (Consultada el 5 de mayo de 2006)

<http://www.gruporeto.org> (Consultada durante el mes de junio de 2006)

<http://www.unam.com.mx> (Consultada el 28 Agosto)

<http://www.investigacionesjuridicas.unam.mx> (Consultada el 18 de junio de 2006)

<http://www.unesco.org> (Consultada 13 de febrero de 2006)

<http://www.rppner.com.ar/planificarlacomunicacion.htm> (Consultada el 18 de diciembre de 2006)

<http://www.rppnet.com.ar/encuestadeclimaorganizacional.htm> (Consultada el 3 de enero de 2007)

<http://usuarios.lycos.es/politicasnet/autores/habermas.htm> (Consultada el 18 de Octubre de 2007)

<http://sincronia.cucsh.udg.mx/habermasfoucault.htm>, página consultada el 16 de Octubre de 2007.

## Documentos

*Acta de la Asamblea General Extraordinaria de Asociadas 2001 de Grupo RETO.*

Marucci, Marcelo. *La incertidumbre como espacio de intervención de la comunicación corporativa.* Documento pdf, Febrero 2004.

## Tesis

Duarte Hernández, Isaías Carlos. *Propuesta de un modelo para establecer un programa de comunicación organizacional interna que integre y motive al personal de una empresa de venta directa,* Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM 1998

Vidaña Cuenca, Dalia Aurora. *Comunicación organizacional en la escuela primaria pública: el reto para la calidad educativa,* Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM 1998.

González Martínez, Araceli. *La comunicación organizacional en las empresas de comunicación: El caso de Eikon S.C.,* Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1998.

Carrillo Román, Jorge Antonio, *Comunicación organizacional: diagnostico comunicativo de la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación 3 Suroeste del Instituto Mexicano del Seguro Social en el Distrito Federal*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1998.

Velarde Herrera, Diana. *La creación de la imagen corporativa de Avantel*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2000.

Juárez Espino, Maria Esther. *Propuesta de un modelo de comunicación interna para mejorar el servicio en sucursales de Banco BITAL*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2000.

## **Anexos**

**Se incluyen como anexos, para el presente trabajo, sólo los elementos que complementan la fase de diagnóstico por considerarse piezas clave en la comprobación de las hipótesis preliminares, como lo son el cuestionario aplicado a las voluntarias y las gráficas correspondientes. Pese a haberse realizado entrevistas a informantes clave, de las que se desprendió el diseño de las preguntas, estas no fueron incluidas, sin embargo, de ser necesario quedan a disposición de los lectores de este trabajo.**

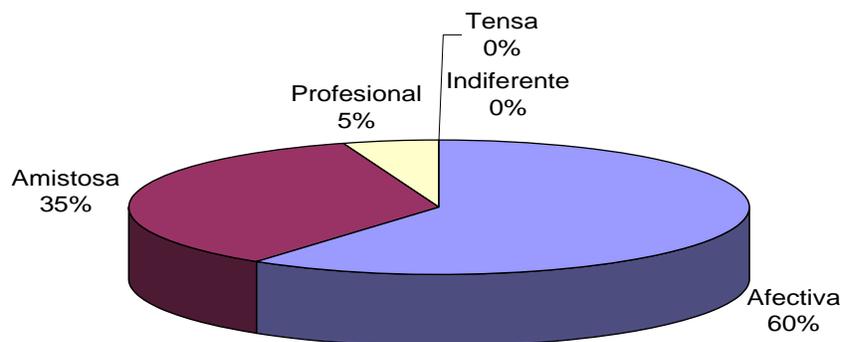
**El glosario adjunto es de gran utilidad para quienes deseen ampliar su conocimiento sobre los términos utilizados en la especialidad de comunicación organizacional y que, en determinado momento, pudieran dificultar la lectura de los capítulos.**

**Tabulación y gráficas del cuestionario de opinión por rubros**

**AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

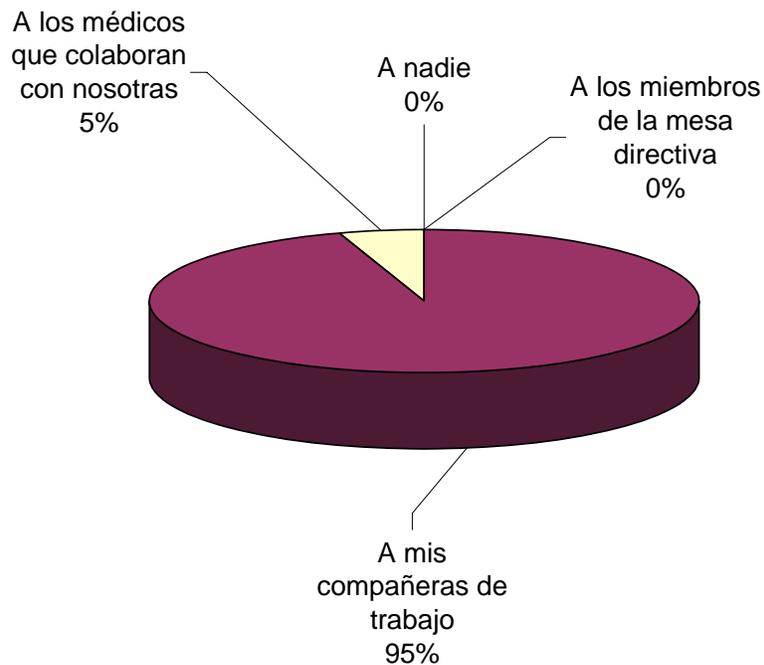
**1. ¿Cómo es la relación que guarda con sus compañeras de trabajo?**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
Afectiva	12
Amistosa	7
Profesional	1
Indiferente	0
Tensa	0



**2. ¿Quién es la persona que más admira dentro de la organización?**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
A los miembros de la mesa directiva	0
A mis compañeros de trabajo	19
A los médicos que colaboran con nosotras	1
A nadie	0



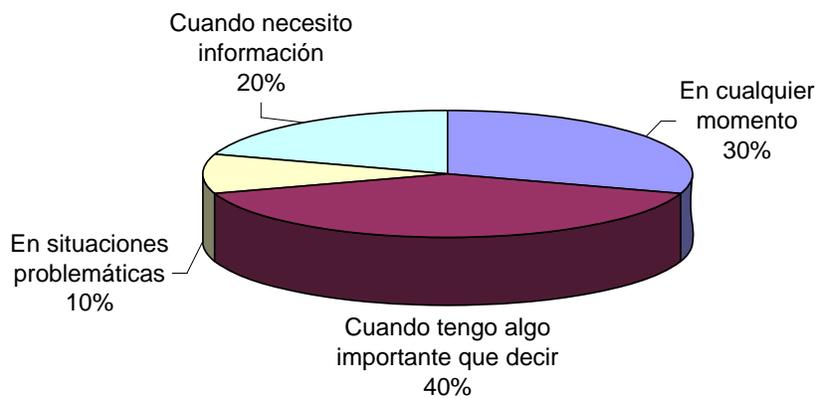
### 3. ¿Le gustaría desempeñar otra actividad diferente de la que realiza?

Respuesta	No. de personas
Sí, me gustaría adquirir nuevas responsabilidades	1
Sí, me gustaría estar en nuevo proyecto	1
No, me siento a gusto con lo que hago	16
Sí, pero no hay otra área de mi interés	3
Sí, me gustaría que fuera más dinámico el trabajo que realizo	0



**4. ¿Bajo qué circunstancias considera necesario comunicarse con sus compañeras de trabajo?**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
En cualquier momento	6
Cuando tengo algo importante que decir	8
En situaciones problemáticas	2
Cuando necesito información	4



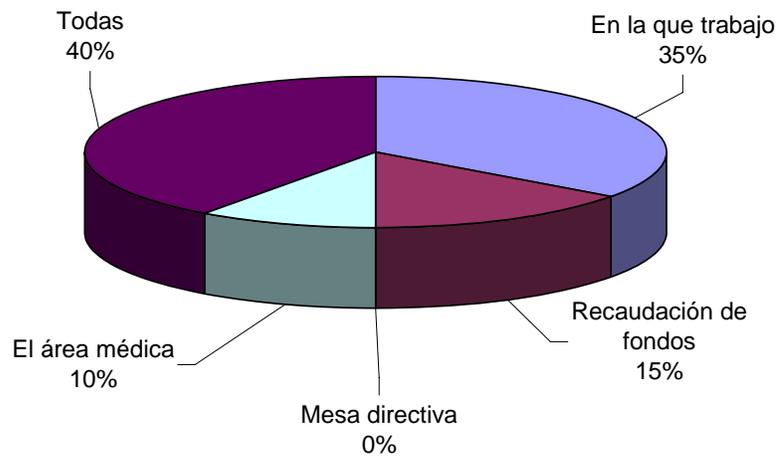
**5. ¿Qué piensa de las instalaciones donde lleva a cabo su labor cotidiana?**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
Son cómodas y adecuadas para las actividades que allí se realizan	6
Son incómodas por falta de espacio	3
Son seguras y adecuadas	0
Son desagradables y difíciles de usar	0
Deberían mejorarse	11



**6. ¿Cuál es el área de la organización que usted considera más importante?**

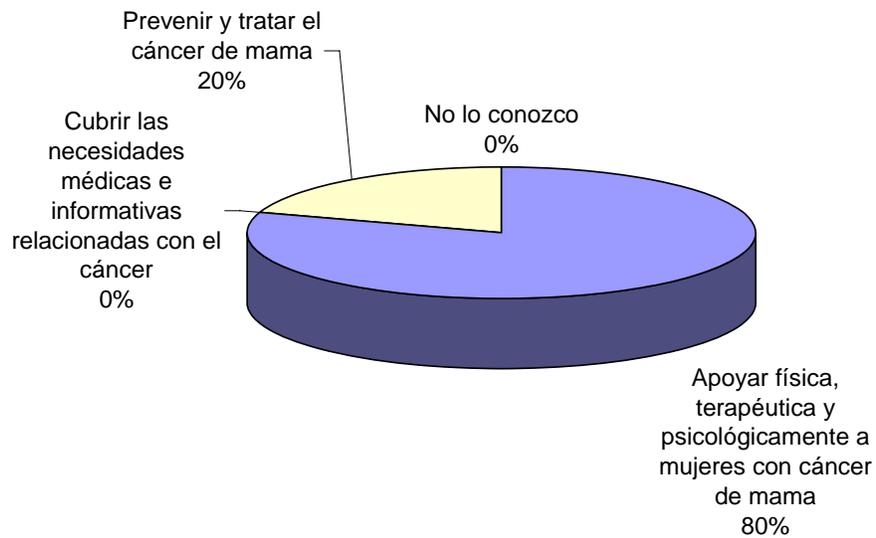
Respuesta	No. de personas
En la que trabajo	7
Recaudación de fondos	3
Mesa directiva	0
El área Médica	2
Todas	8



## IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

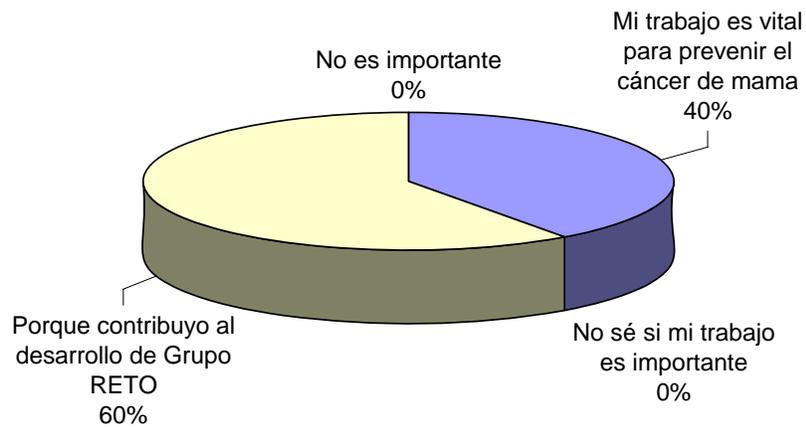
### 1. Mencione el objetivo por el cual fue creado Grupo RETO:

Respuesta	No. de personas
Apoyar física, terapéutica y psicológicamente a mujeres con cáncer de mama	16
Cubrir las necesidades médicas e informativas relacionadas con el cáncer	0
Prevenir y tratar el cáncer de mama	4
No lo conozco	0



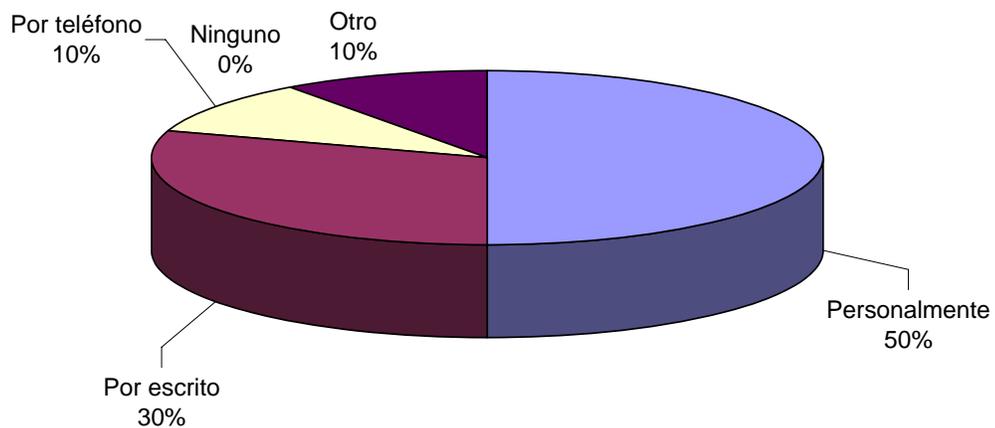
### 2. ¿Cuál es la importancia de su labor dentro de la organización?

Respuesta	No. de personas
Mi trabajo es vital para prevenir el cáncer de mama	8
No sé si mi trabajo es importante	0
Porque contribuyo al desarrollo de Grupo RETO	12
No es importante	0



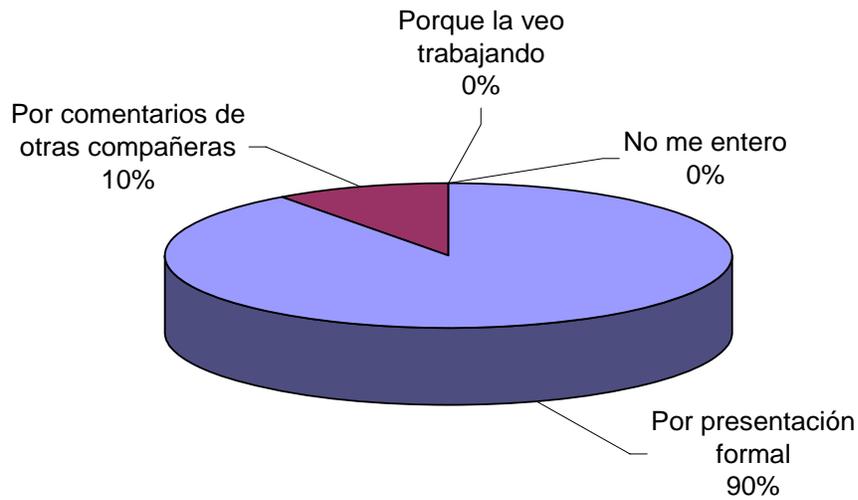
**3. Mencione los medios por los cuales usted puede hacer llegar sugerencias, observaciones, quejas o propuestas:**

Respuesta	No. de personas
Personalmente	10
Por escrito	6
Por teléfono	2
Ninguno	0
Otro	2



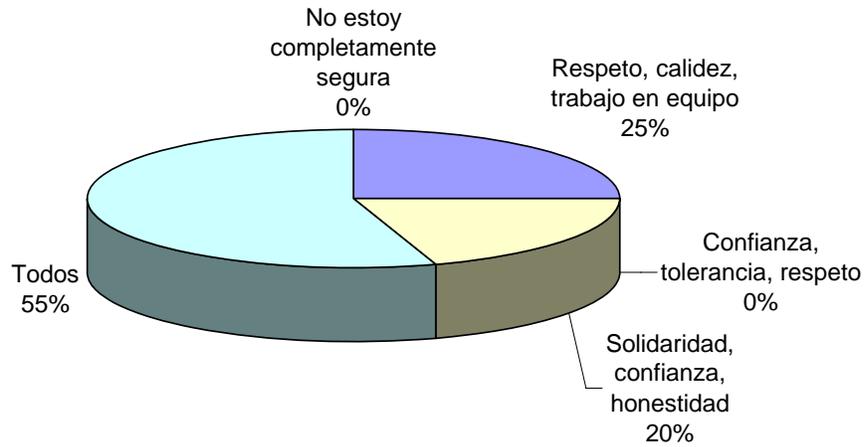
**4. ¿Cómo se entera que una nueva integrante ha ingresado a la organización?**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
Por presentación formal	18
Por comentarios de otras compañeras	2
Porque la veo trabajando	0
No me entero	0



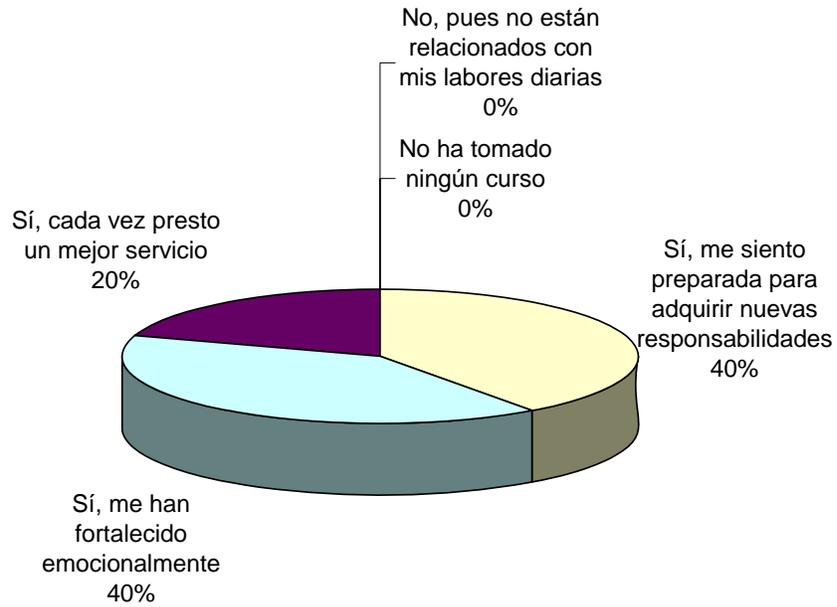
**5. Mencione los valores que le han sido inculcados dentro de Grupo RETO:**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
Respeto, calidez, trabajo en equipo	5
Confianza, tolerancia, respeto	0
Solidaridad, confianza, honestidad	4
Todos	11
No estoy completamente segura	0



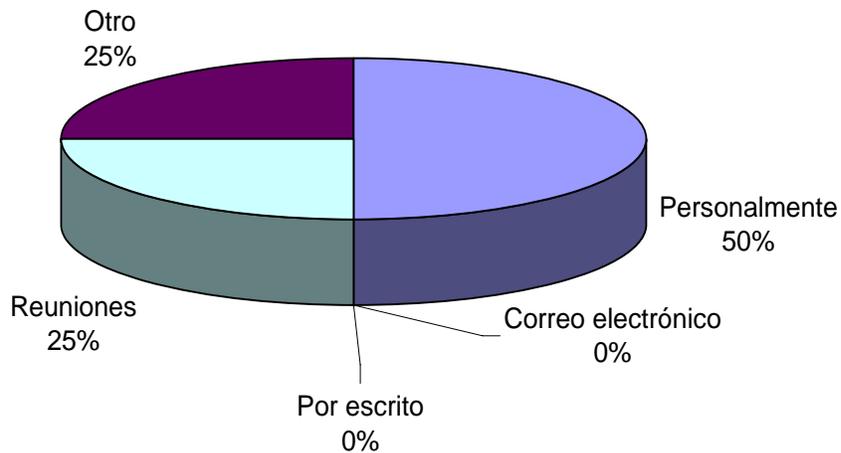
**6. ¿Los cursos/capacitaciones a los que ha asistido, han contribuido con sus labores dentro de la organización y fuera de ella?**

Respuesta	No. de personas
No, pues no están relacionados con mis labores diarias	0
No ha tomado ningún curso	0
Sí, me siento preparada para adquirir nuevas responsabilidades	8
Sí, me han fortalecido emocionalmente	8
Sí, cada vez presto un mejor servicio	4



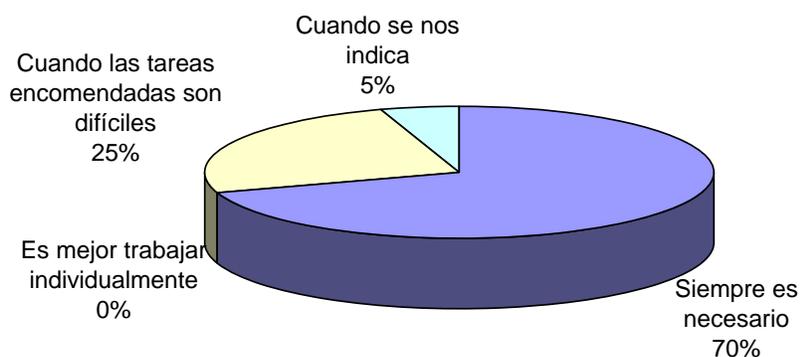
**7. ¿Cuáles son los medios a través de los cuales usted recibe la información necesaria para realizar su trabajo?**

Respuesta	No. de personas
Personalmente	10
Correo electrónico	0
Por escrito	0
Reuniones	5
Otro	5



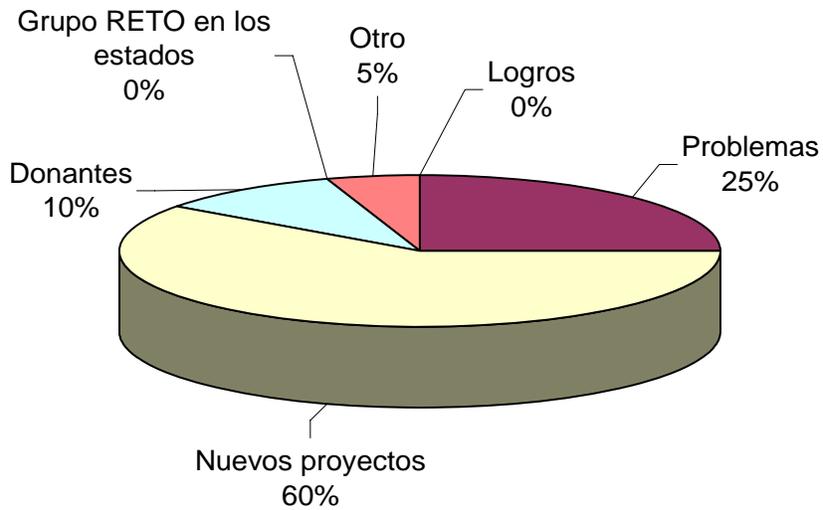
**8. ¿Bajo qué circunstancias considera importante trabajar en equipo?**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
Siempre es necesario	14
Es mejor trabajar individualmente	0
Cuando las tareas encomendadas son difíciles	5
Cuando se nos indica	1



**9. Mencione que tipo de información le gustaría conocer de Grupo RETO:**

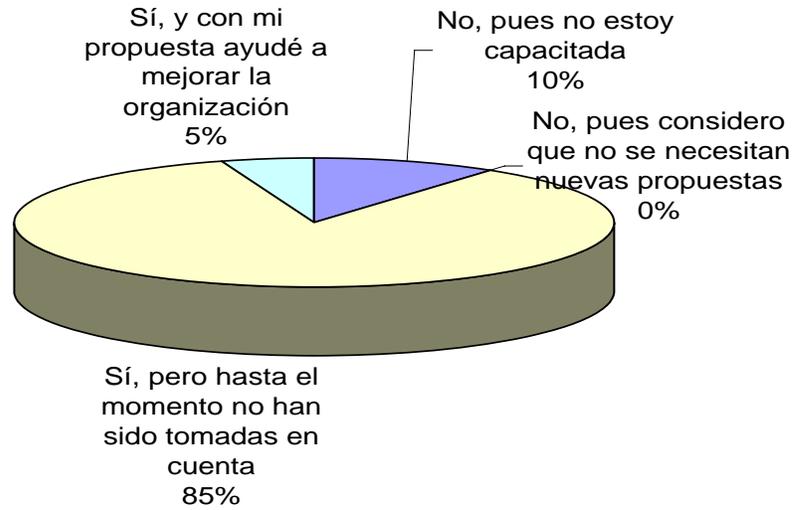
<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
Logros	0
Problemas	5
Nuevos proyectos	12
Donantes	2
Grupo RETO en los estados	0
Otros	1



## LIDERAZGO

### 1. ¿Ha presentado alguna propuesta que haya hecho llegar a la mesa directiva?

Respuesta	No. de personas
No, pues no estoy capacitada	2
No, pues considero que no se necesitan nuevas propuestas	0
Sí, pero hasta el momento no han sido tomadas en cuenta	17
Sí, y con mi propuesta ayudé a mejorar la organización	1



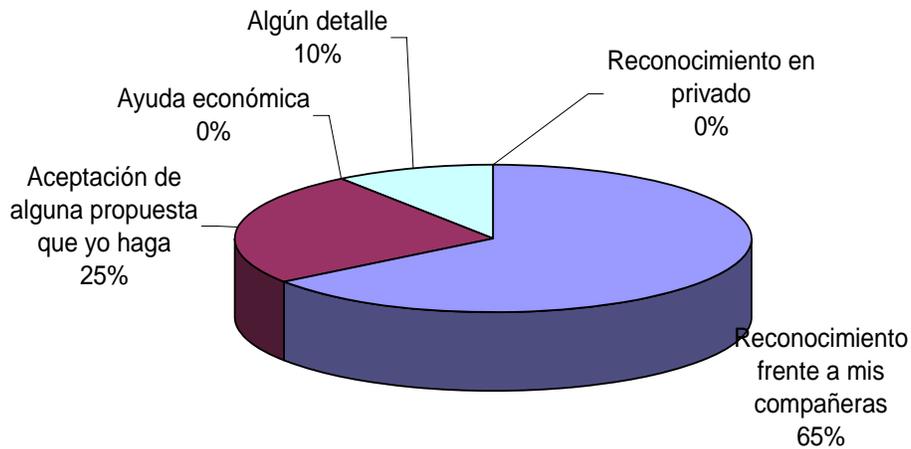
## 2. ¿Cómo le gustaría que fueran sus líderes?

Respuesta	No. de personas
Me agradan tal y como son	1
Me gustaría que fueran más abiertos a nuevas ideas	0
Me gustaría que se mostraran más preocupadas con el voluntariado	12
Me gustaría que fueran más flexibles	7



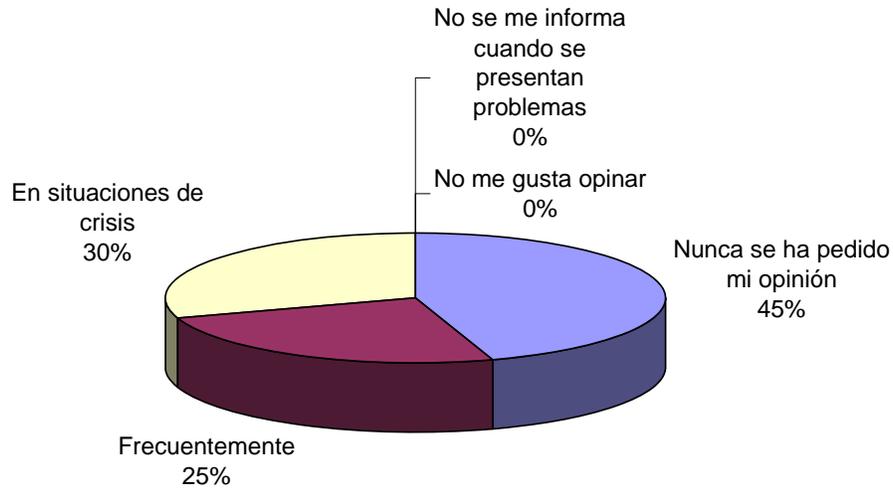
**3. ¿Cuál sería el mayor reconocimiento que sus líderes podrían hacerle?**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
Reconocimiento frente a mis compañeras	13
Aceptación de alguna propuesta que yo haga	5
Ayuda económica	0
Algún detalle	2
Reconocimiento en privado	0



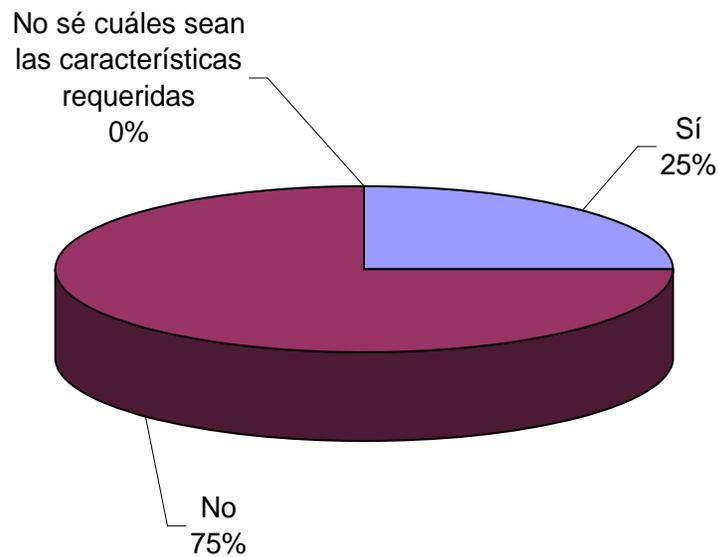
**4. ¿En qué casos se le pide opinión para resolver un problema?**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
Nunca se ha pedido mi opinión	9
Frecuentemente	5
En situaciones de crisis	6
No se me informa cuando se presentan problemas	0
No me gusta opinar	0



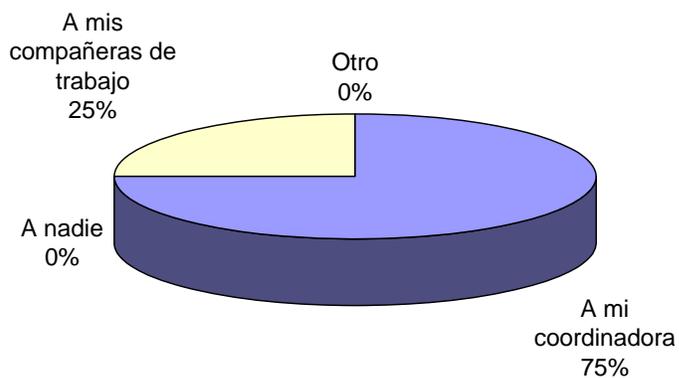
**5. ¿Considera que usted posee las capacidades para algún día llegar a la mesa directiva?**

Respuesta	No. de personas
Sí	5
No	15
No sé cuáles sean las características requeridas	0



**6. Cuando necesita ayuda para desarrollar su trabajo ¿a quién se la solicita?**

<b>Respuesta</b>	<b>No. de personas</b>
A mi coordinadora	15
A nadie	0
A mis compañeras de trabajo	5
Otro	0



## Cuestionario de opinión

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

**Instrucciones: Conteste el siguiente cuestionario, eligiendo la opción que mejor represente su opinión.**

**1. Mencione el objetivo por el cual fue creado Grupo RETO:**

- a) Apoyar física, terapéutica y psicológicamente a mujeres con cáncer de mama
- b) Cubrir las necesidades médicas e informativas relacionadas con el cáncer
- c) Prevenir y tratar el cáncer de mama
- d) No lo conozco

**2. ¿Cuál es la importancia de su labor dentro de la organización?**

- a) Mi trabajo es vital para prevenir el cáncer de mama
- b) No sé si mi trabajo es importante
- c) Por que contribuyo al desarrollo de Grupo RETO
- d) No es importante

**3. Mencione los medios por los cuales usted puede hacer llegar sugerencias, observaciones, quejas o propuestas (puede elegir más de una opción):**

- a) Personalmente
- b) Por escrito
- c) Por teléfono
- d) Ninguno
- e) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**4. ¿Ha presentado alguna propuesta que usted haya hecho llegar a la mesa directiva?**

- a) No, pues no estoy capacitada
- b) No, pues considero que no se necesitan nuevas propuestas
- c) Sí, pero hasta el momento no han sido tomadas en cuenta
- d) Sí, y con mi propuesta ayudé a mejorar la organización

**5. ¿Quién es la persona que más admira dentro de la organización?**

- a) A los miembros de la mesa directiva
- b) A mis compañeras de trabajo
- c) A los médicos que colaboran con nosotras
- d) A nadie

**6. ¿Cómo es la relación que guarda con sus compañeros de trabajo?**

- a) Afectiva
- b) Amistosa
- c) Profesional
- d) Indiferente
- e) Tensa

**7. ¿Cómo se entera que una nueva integrante ha ingresado a la organización?**

- a) Por presentación formal
- b) Por comentarios de otras compañeras
- c) Porque la veo trabajando
- d) No me entero

**8. ¿Le gustaría desempeñar otra actividad diferente de las que realiza?**

- a) Sí, me gustaría adquirir nuevas responsabilidades dentro de la organización
- b) Sí, me gustaría estar en un nuevo proyecto
- c) No, me siento a gusto con lo que hago
- d) Sí, pero no hay otra área de mi interés.
- e) Sí me gustaría que fuera más dinámico el trabajo que realizo

**9. Mencione los valores que le han sido inculcados dentro de Grupo RETO:**

- a) Respeto, Calidez, Trabajo en equipo
- b) Confianza, Tolerancia, Respeto
- c) Solidaridad, Confianza, Honestidad
- d) Todos
- e) No estoy completamente segura

**10. ¿Los cursos/ capacitaciones a los que ha asistido, han contribuido con sus labores dentro de la organización y fuera de ella?**

- a) No, pues no están relacionados con mis labores diarias.
- b) No he tomado ningún curso
- c) Sí, me siento mejor preparada para adquirir nuevas responsabilidades
- d) Sí, me han fortalecido emocionalmente
- e) Sí, cada vez presto un mejor servicio

**11. ¿Cómo le gustaría que fueran sus líderes?**

- a) Me agrada tal y como son
- b) Me gustaría que fueran más abiertos a nuevas ideas
- c) Me gustaría que se mostraran más preocupadas por el voluntariado
- d) Me gustaría que fueran más flexibles

**12. ¿Cuál sería el mayor reconocimiento que sus líderes podrían hacerle?**

- a) Reconocimiento frente a mis compañeras
- b) Aceptación de alguna propuesta que yo haga
- c) Ayuda económica
- d) Algún detalle
- e) Reconocimiento en privado

**13. ¿Cuáles son los medios a través de los que usted recibe la información necesaria para realizar su trabajo?**

- a) Personalmente
- b) Correo electrónico
- c) Por escrito
- d) Reuniones
- e) Otro\_\_\_\_\_

**14. Cuando necesita ayuda para desarrollar su trabajo ¿a quién se la solicita?**

- a) A mi coordinadora
- b) A nadie
- c) A mis compañeras de trabajo
- d) Otro\_\_\_\_\_

**15. ¿Cuál es la principal fuente de motivación dentro de sus labores para la organización?**

- a) La posibilidad de realizar labores benéficas a la sociedad
- b) La posibilidad de desarrollarme personal y profesionalmente
- c) Ninguna
- d) Haber conocido a mis compañeras de trabajo

**16. Mencione que tipo de información le gustaría conocer de Grupo RETO:**

- a) Logros
- b) Problemas
- c) Sobre nuevos proyectos
- d) Donantes
- e) Grupo RETO en los estados
- f) Otro\_\_\_\_\_

**17. ¿Bajo qué circunstancias considera necesario comunicarse con sus compañeras de trabajo?**

- a) En cualquier momento
- b) Cuando tengo algo importante que decir
- c) En situaciones problemáticas
- d) Cuando necesito información

**18. ¿Bajo qué circunstancias considera importante trabajar en equipo?**

- a) Siempre es necesario
- b) Es mejor trabajar individualmente
- c) Cuando las tareas encomendadas son difíciles
- d) Cuando se nos indica

**19. ¿En qué casos se le pide su opinión para resolver algún problema?**

- a) Nunca se ha pedido mi opinión
- b) Frecuentemente
- c) En situaciones de crisis
- d) No sé me informa cuando se presentan problemas
- e) No me gusta opinar

**20. ¿Qué piensa de las instalaciones donde lleva a cabo su labor cotidiana?**

- a) Son cómodas y adecuadas para las actividades que allí se realizan
- b) Son incómodas por falta de espacio
- c) Son seguras y adecuadas
- d) Son desagradables y difíciles de usar
- e) Deberían mejorarse

**21. ¿Considera que usted posee las capacidades para algún día llegar a la mesa directiva?**

- a) Sí
- b) No
- c) No sé cuáles sean las características requeridas

**22. ¿Cuál es el área de la organización que usted considera más importante?**

- a) En la que trabajo
- b) Recaudación de fondos
- c) Mesa directiva
- d) El área médica
- e) Todas

## Glosario

### A

**Armonía:** Es la propiedad de los sistemas que mide el compatibilidad con el medio o contexto. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Autopoiesis:** Los sistemas autopoieticos pueden crear su propia estructura y los subsistemas que lo componen. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el Pprof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Autorreferencia:** Un sistema se define por su diferencia con respecto a otros. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el Prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Acoplamiento estructural:** Las diferentes partes del sistema trabajan de una manera adecuada al realizar funciones complementarias en el proceso. Los subsistemas siempre serán los adecuados para el sistema para el que trabajan de lo contrario éste no podía alcanzar el objetivo. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el Prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Autoadaptación:** generar los propios mecanismos para sobrevivir a los cambios que el entorno plantea. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el Prof. Guillermo Díaz Alcántara).

### C

**Cambio:** Es la forma más general del ser de todos los objetos y fenómenos. El "cambio" abarca todo movimiento y toda interacción, el paso de un estado a otro. En filosofía, siempre se ha contrapuesto al "cambio" la relativa estabilidad de las propiedades, de la estructura o de las leyes de la existencia de los cuerpos. Sin embargo, la estructura, las propiedades y las propias leyes son un resultado de interacciones, se hallan condicionadas por las diversas conexiones de los cuerpos, de suerte que son engendradas por el "cambio" de la materia. (www.[psicologiacientifica.com/bv/psicologia-274-1-conceptualizaciones-del-cambio-como-concepto](http://psicologiacientifica.com/bv/psicologia-274-1-conceptualizaciones-del-cambio-como-concepto), página consultada el 07 de noviembre de 2007)

**Caja negra:** se utiliza para representar a los sistemas cuando no sabemos que elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero sabemos que a determinadas corresponden determinadas salidas. (Apuntes de la materia Comunicación organizacional impartida por el Profa. Virginia Reyes Castro).

**Canal:** Es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, el eslabón físico entre quien envía el mensaje y receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. (Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1991).

**Causalidad:** Es la relación causa efecto que permite explicar por qué dentro del sistema determinados eventos. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el Prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Clima de opinión:** es decisivo para la formación de opinión pública. El clima de opinión está formado por una serie de factores que constituyen el marco de referencia que sirve de parámetro para la interpretación de un hecho determinado. Los factores que conforman el clima de opinión son externos e internos, El clima de opinión está formado por las experiencias, ideas, formas de ser y otros factores también arraigados en la memoria colectiva. (Apuntes de la materia Gestión de la comunicación en las organizaciones impartida por el Prof. Carlos Ávila Toscano).

**Cultura Organizacional:** Es el sistema creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión. (José Luis Pariente. Teoría de las organizaciones, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, 2001)

**Comunicación:** Entendemos el proceso de comunicación como la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último comprenda. (José Luis Pariente. Teoría de las organizaciones, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, 2001)

Considerada como un proceso de selecciones, y su análisis debe partir de la improbabilidad de la comunicación que debe sortear multitud de obstáculos antes reproducirse con éxito. Luhman resalta el valor que tiene la selección en el modo de complejidad de un sistema social y cómo la selección, si está adecuadamente estructurada contribuye a reducir la complejidad.

**Complejidad:** La sobreadbundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento. Es una forma de organización de los elementos del sistema para abordar diferentes hechos y problemas cada uno atendiendo aquel en el cual esté especializado, gracias a ello se generará problemas más complicados y ello demandará soluciones más complejas.

(Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el Prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Comunicación organizacional:** Es el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y su medio. La comunicación organizacional es un proceso que ocurre dentro de una colectividad social, lleva consigo, se trata de algo cambiante en constante flujo. (Apuntes de la materia Comunicación organizacional impartida por el Profa. Virginia Reyes Castro).

La comunicación dentro de las organizaciones implica la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. Este proceso de comunicación tiene lugar dentro de un contexto muy determinado cualitativamente y cuantitativamente distinto a otros contextos humanos. (Apuntes de la materia Comunicación organizacional impartida por el Profa. Virginia Reyes Castro).

**Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación viaja desde los subordinados hasta los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. (José Luis Pariente. Teoría de las organizaciones, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, 2001)

**Comunicación descendente:** Fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. (José Luis Pariente, 2001).

**Comunicación horizontal y cruzada:** Incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, así como el flujo diagonal entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación directa, con objeto de mejorar la comprensión y coordinación los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. (José Luis Pariente, 2001)

**Comunicación interna:** Es conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros , 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. (Carlos Fernández Collado, 1991).

**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 promover sus productos o servicios. (Carlos Fernández Collado, 1991).

**Condicionamiento:** Se basa en la relación entre elementos, la forma como se regulan tales relaciones. (Material sin fecha y autor).

**Cursos de acción:** Es un acto específico de una persona o un grupo, es una actividad. (Material sin fecha y autor).

## D

**Discurso de identidad:** Dentro de la empresa apunta a reforzar el sentido de pertenencia, el reflejo de identificación con la sola mención del nombre de la empresa, con mensajes colectivos. (Annie Bartoli, 1992)

**Doble contingencia:** Planear la comunicación pensando que es lo más óptimo para el sistema, lo más importante es enfocarse en el objetivo sin predisponerse a los resultados. (Luhman Niklas, 1997).

**Diferenciación:** Ofrece la posibilidad de ser contemplada como unidad. Mantiene unido lo diferente, por eso se denomina diferente por oposición a lo no diferente. Mediante la diferenciación, el sistema gana en sistematización, y además de su mera identidad se diferencia de si mismo. (Luhman Niklas, 1997)

**Diferenciación:** Se refiere a la identidad de cada subsistema, esta diferenciación permite que el sistema funcione puesto que cada parte juega un papel importante dentro de los procesos por ejercer funciones diferentes. (Apuntes de la materia Comunicación organizacional impartida por el Profa. Virginia Reyes Castro).

## E

**Entorno:** Puede ser entendido en sentido macrosocial como el conjunto de condicionamientos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y culturales que rodean e intercambian sus relaciones con la organización. En sentido microsociales es el conjunto de personas, grupos e instituciones que interactúan más estrechamente y habitualmente con la organización. Es todo aquello externo al sistema y considera distintos ámbitos sociales como: los jurídicos, condicionamientos sociales, economía, tecnología, entorno cultural y político. (Apuntes de la materia Entorno social de las organizaciones, impartida por el Profa. Nieves ).

**Entropía:** Todo lo que entra al sistema se convierte en energía. Es un proceso desestabilizador. (Material sin fecha y autor).

**Entropía negativa:** energía capaz de destruir. (Material sin fecha y autor).

**Equifinalidad:** Todos los elementos buscan un mismo fin, aún por medios diferentes. (Material sin fecha y autor).

**Equilibrio:** El constante balance de todos los elementos del sistema. (Material sin fecha y autor).

**Estrategia:** Es el arte del estrategia, es decir, “aquel que conduce la armada”. En su origen, la estrategia tiene por objeto la preparación y la conducción general de las operaciones contra el adversario, de cara a la victoria, al éxito. (Joan Costa, 2000).

## F

**Fines:** Son el conjunto de objetivos que condicionan, si no totalmente por lo menos en gran parte, la intención, la visión, las modalidades y los efectos de una acción. La finalidad es el por qué de la acción. (Joan Costa, 2000).

**Fuente:** Es la que origina el mensaje, puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una organización. (Carlos Fernández Collado, 1991).

**Función:** El trabajo especializado de cada una de las unidades del sistema. (Material sin fecha y autor).

## G

**Generalidad:** La teoría no se centra en ámbito sino que retoma elementos de diferentes disciplinas. (Luhman Niklas, 1997).

## H

**Homeostasis:** mecanismos estabilizadores, proceso que devuelve la estabilidad al sistema. Se lleva a cabo mediante dos etapas: adaptabilidad y matenibilidad. La primera es modificar la estructura de la organización de acuerdo al desgaste. La segunda es hacer que el sistema permanezca en equilibrio. (Material sin fecha y autor).

## I

**Ideal:** fines que creemos inalcanzables, hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea. (Russell Ackoff, 2002).

**Identidad corporativa:** La identidad de una empresa se forja con la manera de concebirla y engendrarla. En los rasgos distintivos que le son infundidos t definen su unicidad: la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores estéticos y vocacionales. (Joan Costa, 2000).

**In put:** son los insumos o entradas, materia prima de la organización. Es todo que requiere la organización para funcionar. (Material sin fecha y autor).

**Interacción comunicativa:** Entendemos a los actos del habla de manera intencional y la producción de acciones, que pueden ser sonidos o signos ortográficos que conforman un enunciado de una lengua por convención social, simultáneamente se realizan acciones fonológicas, morfológicas y sintácticas compuestas. (Van Dijk citado por Magdalena Ávila, Mediación e interacción en la formación de lectores, 2000).

**Interacción lingüística:** La lingüística como parte integrante de la semántica, refleja el grado de significación que tienen los signos lingüísticos, y que la semiótica la componen: la semántica, (análisis de las relaciones entre signos, significados y la realidad), sintaxis (análisis de las relaciones entre los signos) y la pragmática (análisis entre los actos del habla, usuario de la lengua y usuario del texto). (Magdalena Ávila, Mediación e interacción en la formación de lectores, 2000).

**Interacción mediática:** Son las relaciones que se establecen entre los significados e interpretaciones que la sociedad construye en el plano social. Con lo anterior podemos argumentar que, la realidad social también está mediada a través de los medios y que ellos nos construyen no la realidad, sino representaciones que generan un impacto ante nuestros ojos. (Magdalena Ávila, Mediación e interacción en la formación de lectores, 2000).

**Interacción simbólica:** Se puede conceptualizarse como aquella donde se relaciona el lenguaje, el significado y la realidad, donde las convenciones lingüísticas que conectan significados con palabras tienen una poderosa influencia con el comportamiento de las personas. (Magdalena Ávila, Mediación e interacción en la formación de lectores, 2000).

**Interacción social:** La interacción esta determinada por la acción del hombre, y esta está determinada por la producción de actos y, estos actos también están determinados por la reciprocidad de las relaciones sociales bajo el eje de la comunicación, a estas condiciones se les llama interacción. (Magdalena Ávila, Mediación e interacción en la formación de lectores, 2000).

**Irreversibilidad:** Los procesos están formados por acontecimientos irreversibles. (Material sin fecha y autor).

## J

**Jerarquía:** Es aplicable principalmente al análisis de las organizaciones, implica niveles de importancia que no pueden considerarse en otros sistemas de análisis, debido a que ninguna de los subsistemas debe ser considerado más importante que otro. (Material sin fecha y autor).

## L

**Límite:** Demarca el sistema respecto de su ambiente. Es el requisito más importante para la diferenciación entre sistemas. Es la línea imaginaria o física que define el campo de acción en el que tiene competencia los diferentes subsistemas y el sistema mismo respecto del entorno y otros sistemas. Es el requisito más importante para la diferenciación entre sistemas. (Material sin fecha y autor).

## M

**Manipulación:** es un ejercicio velado, sinuoso y abusivo del poder ([iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/.../manipulacion.htm](http://iidh.ed.cr/comunidades/redelectoral/docs/.../manipulacion.htm), página consultada el 7 de noviembre de 2007).

**Medio:** Métodos y técnicas utilizadas por los sistemas para el logro de un objetivo. (Russell Ackoff, 2001).

**Mensaje:** Es el estímulo que la fuente transmite al receptor, es la ideal o sentimiento que se comunica. (Carlos, Fernández Collado, 1991).

**Metas:** Fines que esperamos alcanzar dentro del periodo cubierto de la planeación. (Russell Ackoff, 2002).

**Misión:** Es un propósito muy general que proporciona a todos los integrantes de una organización y a todas sus acciones un sentido de propósito. (Russell Ackoff, 2001)

## O

**Objetivos:** Son fines que no esperamos alcanzar dentro del periodo cubierto de la planeación. (Russell Ackoff, 2002).

**Observación:** Es una actividad fundamental de los sistemas autorreferentes mediante la cual se observan a sí mismos y observan cuanto se encuentra en su entorno, pudiendo, mediante esta operación establecer determinados procedimientos de selección y reducir la complejidad del entorno que les rodea. (Apuntes de la materia Comunicación organizacional impartida por el Profa. Virginia Reyes Castro).

**Opinión pública:** es definida como “el sentir o estimación en que coincide la generalidad de las personas acerca de asuntos determinados”. Es la forma de pensar e ideas de un conjunto de individuos. También se le considera como un ente o espíritu social que vigila el comportamiento de quienes forman parte de la

comunidad o grupo. (Apuntes de la materia Gestión de la comunicación en las organizaciones impartida por el Prof. Carlos Ávila Toscano).

**Out Put:** Es el producto final del sistema. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Organigrama:** Representación gráfica de algunas de las variables de la estructura organizacional. (José Luis Pariente, 2001)

## P

**Percepción:** Proceso vital de extracción de información por medio de los sentidos. (José Luis Pariente, 2001).

**Planeación estratégica:** consiste en seleccionar medios, metas y objetivos (largo alcance) (Russell Ackoff, 2002).

**Planeación normativa:** Requiere de la selección explícita de medio, metas, objetivos e ideales, no tiene horizonte fijo. (Russell Ackoff, 2002).

**Planeación operacional:** Seleccionar los medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior (corto plazo). (Russell Ackoff, 2002).

**Planeación táctica:** consiste en seleccionar medio y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior o que son aceptados por convenio. (Mediano plazo) (Russell Ackoff, 2002).

**Política:** Una norma para seleccionar un curso de acción. (Russell Ackoff, 2001).

**Práctica:** Curso de acción que se repite en circunstancia. (Russell Ackoff, 2001).

**Principio de coordinación:** Ninguna parte de una organización puede planearse con eficiencia si se planea independientemente de las demás unidades del mismo nivel. (Russell Ackoff, 2002).

**Principio de integración:** la planeación realizada independientemente en cualquier nivel de un sistema no puede ser tan eficiente como la planeación llevada a cabo interdependientemente en todos los niveles. (Russell Ackoff, 2002).

**Procedimiento:** Una secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta. (Russell Ackoff, 2002).

**Producción:** Efectos determinados del sistema. (Luhman Niklas, 1997).

**Programa:** Un conjunto de acciones interrelacionada, generalmente más complejas que un procedimiento, dirigido hacia un objetivo específico que se persigue una sola vez. (Ackoff, Russell, 2001).

**Proyección ideal:** Es lo que se quiere lograr si nos proponemos a hacer algo. (Russell Ackoff, 2001).

**Proyección planeada:** Se trata de acortar la distancia entre la proyección de referencia y la ideal. (Russell Ackoff, 2001).

**Proyección de referencia:** Identificar el futuro del sistema si no hay intervención. (Russell Ackoff, 2001).

**Publicidad:** Son el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de un producto o servicio de la organización. (Carlos Fernández Collado, 1991).

**Publicidad institucional:** Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces un instrumento de las relaciones públicas. (Carlos Fernández Collado, 1991).

## R

**Red informal de comunicación:** El sistema informal es a través del cual la información fluye a lo largo de medios extraoficiales y los rumores pueden florecer. (Robbins, Stephen P, 2001).

**Reversibilidad:** Las estructuras pueden ser superadas o cambiadas. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Relación:** La forma como interactúan los elementos del sistemas. ((Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Rango:** Jerarquización de las estructuras en función de su grado de complejidad. Material sin fecha y autor).

**Receptor:** Simboliza el objeto de la comunicación, éste sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente. (Carlos Fernández Collado, 1991).

**Retroalimentación:** Es la respuesta del receptor el mensaje emitido por la fuente, ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. (Carlos Fernández Collado, ,1991).

**Retroalimentación:** Se produce cuando las salidas del sistema vuelven a regresar en forma de información o recursos.

**Relaciones públicas:** Son el conjunto de actividades programadas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable. (Carlos Fernández Collado, 1991).

## S

**Selección:** Escoger del entorno aquello que puede resultar adecuado para el sistema, elegirlo por poseer las características necesarias para embonar en el sistema y determinar si es útil o inútil para el mismo. (Interpretación propia).

**Símbolo:** Un símbolo es un elemento sensible, convencional que está en lugar de otra cosa ausente. (Joan Costa, 2000).

**Sistema:** Luhman parte de la admisión del concepto de sistema autorreferente que supone diferentes respecto al concepto clásico de sistema, diseñado por Ludwig von Bertalanffy. La relación entre sistema y entorno es fundamental para la caracterización del sistema. Material sin fecha y autor).

Conjunto de elementos diferentes que se interrelacionan para el logro de un fin, sólo puede ser entendido en su complejidad. Es una herramienta para analizar una parte de la realidad. Para Luhman se trata de un conjunto que mantiene determinadas relaciones entre sí y que se encuentran se parados de un entorno determinado. (Niklas Luhmman, 1997).

**Sistema autorreferente:** Incluye siempre en su misma constitución la diferencia respecto de su entorno y sólo puede entenderse como tal desde esa diferencia. Son sistemas que pueden establecer relaciones consigo mismos y de diferenciar estas relaciones de las relaciones con su entorno.

Las influencias del entorno pueden tener impacto sobre la estructura de una organización. Por ejemplo en un entorno estable, la organización es capaz de prever sus condiciones futuras y de permanecer invariables de los demás factores, puede en consecuencia aislar su núcleo de operaciones normalizando las actividades del mismo de o normalizando las habilidades. Pero esta relación se extiende también más allá de dicho núcleo. En un entorno sumamente estable,

toda la organización adopta la forma de un sistema protegido en el que no surgen anomalías capaz de normalizar de arriba hacia abajo todos sus procedimientos. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Subsistemas:** Grupos y entidades establecidas a fin de que se lleven a cabo las actividades de la compañía. Uno de los elementos diferentes que interrelacionado con otros permite el funcionamiento del sistema. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).

**Sinergia:** Es el logro de objetivos en conjunto pues individualmente no se tendrían los mismo resultados. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).

## T

**Táctica:** Es otra noción de origen militar, que implica, en general la selección y la organización de los mejores medios de acción para conseguir los fines definidos por la estrategia. (Joan Costa, 2000).

**Tiempo:** Se debe tomar en consideración que las cosas cambian. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).

## U

**Unidad:** Es la forma como se estructura el sistema. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).

## V

**Variables:** Cada elemento que compone o existe dentro del sistema. (Apuntes de la materia Teoría de sistemas aplicada a la comunicación organizacional impartida por el prof. Guillermo Díaz Alcántara).