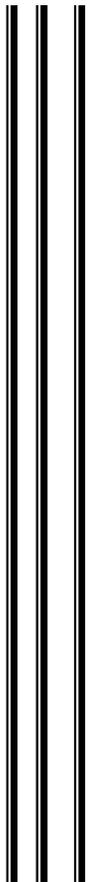




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



SOLUCIÓN ESTRATÉGICA EN PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN, CASO FUNDACIÓN ALBERTO Y DOLORES ANDRADE

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN CON
OPCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

PRESENTA
Jazmín Espinosa López

DIRECTORA DE TESIS
Doctora Nedelia Antiga Trujillo.



CIUDAD UNIVERSITARIA

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*A la Universidad Nacional Autónoma de México
por ofrecerme las herramientas para cosechar el
conocimiento y los sueños.*

*A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por
la formación académica.*

*Al Honorable Jurado por enriquecer mi trabajo
con sus observaciones:*

*Nedelia Antiga Trujillo
Mónica Susana Amilpas García
Esperanza Alejandra Cabrera Martínez
Fernando Munguía Rodríguez
Verónica Ochoa López*

*A la Fundación Alberto y Dolores Andrade
por ofrecerme el apoyo y la motivación para
estudiar desde que tengo memoria.*

A mis padres por el carácter de lucha que me dieron.

A mi madre por ser una mano incondicional siempre.

A mis abuelas por ser la raíz que me enorgullece.

*A mis hermanas por obligarme a ser
un mejor ejemplo y una mejor amiga.*

A mis amigos, que son la familia que yo escogí.

A mi mejor amiga y amigo por compartir su vida conmigo.

*A ti, porque desde siempre me apoyaste y sembraste
dudas en mi planteamiento teórico para fortalecerlo,
me enseñaste a exigir y ofrecer. Por el cuidado dado.
Aún al pasar el tiempo tu influencia seguirá viva en mí.*

Índice

Introducción.....	1
-------------------	---

Capítulo 1. Comunicación organizacional en un ambiente cambiante

1.1 Comunicación Organizacional y escuelas del comportamiento organizacional.....	12
1.2 La influencia del entorno en la organización.....	47
1.3 Organizaciones Civiles.....	64

Capítulo 2. Diagnóstico interno de la organización

2.1 Identidad e Imagen Organizacional.....	82
2.2 Cultura Organizacional.....	89
2.3 Estilo de Liderazgo.....	97
2.4 Ambiente y Clima Organizacional.....	108
2.5 Redes de Comunicación.....	112

Capítulo 3. Desarrollo del Plan de Comunicación

3.1 Planteamiento y Antecedentes.....	119
3.2 Análisis situacional y del Entorno.....	127
3.3 Análisis FODA.....	141

Capítulo 4. Resultados

4.1 Delimitación de problemas.....	153
4.2 Estrategia Creativa.....	158
4.3 Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales.....	163
Conclusiones.....	177
Fuentes.....	186
Anexos	
Anexo I: Matriz de las áreas de oportunidad en cuestionarios.....	193
Anexo II. Cuestionario 1.....	193
Anexo III. Cuestionario 2.....	196

Introducción

El propósito de esta tesis es desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación Integrada para la fundación Alberto y Dolores Andrade (ADA), de manera que al emplear herramientas en comunicación se logren los objetivos de dicha institución.

La presente investigación se sustenta sobre el análisis de diferentes aspectos como es la identidad y cultura de ADA, su análisis situacional y del entorno, y finalmente un análisis FODA, para lo cual, se trabajó en conjunto con los directores de la Fundación y con sus públicos.

Este trabajo se explica porque resulta una guía útil para el desarrollo de un plan de comunicación a instituciones de asistencia privada (IAP) como principal mérito. También significa una demostración de los problemas o errores en comunicación presentes de forma común en las organizaciones, y no sobra decir que, como comunicador organizacional representan una oportunidad de trabajo.

La relevancia del estudio se orienta al hecho de ser una guía para cualquier consultor interesado en realizar un plan con el fin de mejorar el desempeño de la organización por medio del empleo de herramientas de comunicación y en específico para quien aspire a desarrollar una serie de tácticas y estrategias en el campo de la comunicación para mejorar el desempeño de una Institución de Asistencia Privada, que en la presente investigación se ejemplifica con el caso de ADA.

Existen diferentes trabajos de la especialidad de comunicación organizacional que se encaminan a temas como: propuesta de modelos para establecer un programa de comunicación, propuestas de relaciones públicas, diagnósticos de comunicación organizacional y sobre creación de imagen corporativa; pero todos tiene la finalidad de lograr una organización exitosa.

De igual manera, el desarrollar un plan estratégico de comunicación implica proponer una serie de tácticas agrupadas en estrategias que persigan lograr los objetivos de la organización, las cuales se apoyan en las herramientas e instrumentos que ofrece la comunicación.

En cuanto a los casos desarrollados en comunicación organizacional son pocos los estudios que se realizan a organizaciones emergentes (organizaciones no lucrativas), aunque va en aumento este campo de estudio, la mayoría de los casos analizados consisten en empresas, o bien en dependencias del gobierno. Se debe mencionar que la organización que se estudia en presente trabajo, Fundación Alberto y Dolores Andrade (IAP), no se encuentra previamente analizada en otros estudios.

Por lo tanto frente a una serie de trabajos que presentan planes de comunicación con temas desarrollados de forma fragmentaria e incipiente se propone una investigación que busca integrar los diferentes conocimientos acerca de la materia para lograr proponer un contenido metodológico y poner a prueba su efectividad en el estudio particular de ADA.

Por lo dicho anteriormente el presente estudio tiene como fin ofrecer una guía metodológica probada a los futuros consultores interesados en desarrollar un plan de comunicación para alguna fundación. De igual manera, esta investigación beneficia a ADA como la institución a la que se le ofrece el producto final de la misma.

En lo referente a Fundación ADA se puede mencionar que es una institución que cuenta con varios medios de comunicación y los recursos suficientes para maximizar el beneficio de los becarios, sin embargo el proceso de comunicación se ve trunco y en varias ocasiones la información no llega a los estudiantes becados, lo que provoca recursos desperdiciados y redes de comunicación ineficientes. Por el problema que se planteó anteriormente se propone el desarrollo de un Plan de Comunicación para ADA.

Para lograrlo es necesario tomar en cuenta el Planteamiento del Problema en las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste el análisis situacional y del entorno de ADA?
- ¿Cuáles son los problemas de comunicación que presenta ADA?
- ¿En qué consiste la estrategia creativa funcional para ADA?

Realizar el análisis situacional y del entorno es conveniente para conocer el ambiente en donde se desarrolla ADA, pues por medio de éste se logra responder a las preguntas quién, dónde, cómo y por qué, de factores influyentes en la institución.

El análisis FODA, expone Kenneth Andrews, consiste en que el Director General o el responsable de la empresa, será el encargado de formular una estrategia, la cual deberá mirar hacia dentro y hacia fuera de la organización, ya que en el exterior existe un entorno lleno de oportunidades pero también de peligros, el Comunicador Organizacional o el Director en Comunicación con el apoyo del Director General puede realizar el análisis FODA.

Dicho modelo, aunque tenga diversos nombres en esencia responde a la misma cuestión, nace de la administración y la dirección empresarial para convertirse en una herramienta que facilite un diagnóstico del producto, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios o individuo.

En planeación de la comunicación por fortaleza entenderemos aquellas habilidades, recursos, talentos y ventajas que podemos y debemos comunicar para lograr reforzar o contravenir una posición.

Las Debilidades son aquellos elementos actuantes en nuestra contra en comparación con otros actores, por ejemplo falta de recursos, de capacitación, de cobertura mediática (o relación con medios) y bajo desarrollo tecnológico por citar sólo algunos.

Las Oportunidades serán aquellos elementos que nos brinden perspectivas favorables en el entorno y que eventualmente podamos capitalizar en nuestro beneficio, por ejemplo, entorno económico, legislación, clima mediático, etc. Finalmente, los Riesgos son elementos externos que pueden afectar al analizado y pueden aplicar perfectamente los mismos ejemplos utilizados para Oportunidades.¹

Por lo tanto el análisis FODA se emplea para detectar los problemas de comunicación que presenta ADA ya que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Para continuar es obligado incursionar en el término organización, existen diferentes formas de entenderlo, la primera de ellas se enuncia a continuación:

Una organización es: 1) un sistema con algún propósito, el cual; 2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito; y 3) en el cual algunas de sus partes tienen sus propios propósitos. La primera de estas propiedades hace inaceptable el concepto de la empresa como máquina. La segunda niega que esté desligada del medio ambiente. La tercera implica que no puede existir una analogía entre una empresa y un organismo.²

En cuanto a definiciones más humanistas podemos señalar: “Cualquier grupo de hombres constituido consciente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo.”³

Así también se puede recordar como una unidad coordinada consistente de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común, por lo que de igual forma resulta obligado exponer que es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.

¹ Edgar Yeman García Turincio, “FODA”, ponencia presentada en la clase de *Relaciones Públicas*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2007.

² Russell L. Ackoff, *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa, 1993.

³ Annie Bartoli, *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación*, Buenos Aires, Paidós, 1992.

Un elemento importante del Plan de Comunicación es la estrategia creativa, ésta representa una guía que debe seguir el actuar del consultor para desarrollar la campaña de comunicación a una institución.

La detección de problemas de comunicación se realiza porque gracias a este punto se focalizan los conflictos a resolver y orienta el trabajo del consultor, además de localizar las áreas de oportunidad, es decir, los rubros en los cuales se necesita la intervención de la comunicación organizacional para mejorar su desempeño y que resulten efectivas.

La mezcla de productos comunicacionales representa una guía de todas las estrategias y tácticas que se emplean para hacer llegar los mensajes claves hasta los públicos destinatarios.

Acerca del término estrategia, se puede manifestar que proviene de la palabra griega *Strategos*, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. Lo anterior nos remite de inmediato a libros clásicos como *El arte de la Guerra* de Sun Tzu o *El Príncipe* de Maquiavelo.

En este esquema la persona responsable de formular la estrategia debe a la vez mirar fuera y dentro de la empresa. En la actualidad por estrategia entendemos un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos.⁴

Al respecto de los mensajes clave Octavio Rojas⁵ lo expone como un enunciado correctamente construido, desde un punto de vista gramatical, que presenta lo que se quiere comunicar de una manera directa caracterizado sobre todo por su concreción, y agrega, los mensajes clave son enunciados que tienen la intención de comunicar sólo una cosa (una idea, un concepto, un hecho, una indicación, etcétera).

⁴ Edgar Yeman García Turincio, *op. cit.*

⁵ Octavio Rojas, "Mensajes clave y preguntas y respuestas, cómo nunca olvidar lo más importante al comunicar", [en línea], *Razón y palabra*, núm. 34, agosto/septiembre 2003, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/orojas.html>, [consulta: 26 de noviembre de 2009].

La formulación de los mensajes clave es la preparación más importante que alguien puede hacer por su empresa, aún más importante que el control de inventarios o a la contratación de personal.

Al recordar las palabras del profesor Edgar Yeman García se encuentra que el mensaje clave se construye a partir de hechos, de verdades, pero el punto de la repetición es uno de los valores que deberá imprimirle el vocero ya que en situaciones de crisis, donde abunda la información adversa y destacan los pseudoexpertos, una voz firme por parte de la organización, que se mantenga en su posición, defendiendo la misma idea, es fundamental.⁶

De igual forma los mensajes suelen apoyarse con otros elementos de los cuales el vocero pueda echar mano en caso de ser necesarios, básicamente se habla de la numeralia, es decir, los datos duros y del argumentario.⁷

La mezcla de productos comunicacionales se puede entender mejor al exponer una mezcla de promoción como la mezcla específica de instrumentos de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas empleadas por una compañía para lograr sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

Entonces el programa de comunicación de una organización, al que se le puede llamar mezcla comunicacional, consiste en una combinación específica de instrumentos de publicidad, comunicación organizacional, propaganda, promoción y relaciones públicas que la organización utiliza para lograr sus objetivos de comunicación, tanto interna como externa.

Para elegir correctamente el uso de dichos instrumentos, poner atención en las aéreas de oportunidad, los objetivos, el público y las mismas características de la organización, es fundamental.

El lugar donde se va a desarrollar la investigación son las instalaciones de la Fundación Alberto y Dolores Andrade, con las siguientes características:

⁶ Edgar Yeman García Turincio, *op.cit.*

⁷ *Ídem*

▣ Ubicación

Mártires de la Conquista No. 94, Colonia Tacubaya, Delegación Miguel Hidalgo.

▣ Infraestructura

Las instalaciones de la Fundación Alberto y Dolores Andrade se componen de:

- Tres oficinas, dos de éstas ocupadas por las trabajadoras sociales y la restante es el lugar de trabajo de la gerente administrativa de ayudas.
- Cada oficina cuenta con un escritorio, un mueble para documentos, una silla de escritorio y dos más para los becarios que acuden a cita, y una computadora.
- Cada oficina tiene medidas de 4 por 5 metros.
- Son oficinas iluminadas y con una buena decoración y distribución del espacio.
- Cuenta con una recepción en la que se encuentra trabajando la secretaria, en esta recepción se encuentra una computadora, un escritorio y un sillón.
- Existe también un patio con un corredor que conecta la recepción con las oficinas, es ahí donde se encuentran las sillas donde los becarios esperan su turno.
- Cuenta con servicio de baño, dividido en sanitario para damas y para varones.
- El edificio en donde se encuentran es de dos pisos, pero la fundación emplea la planta baja.

El estudio se inició en el año 2007 con un primer intento por desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación para la Fundación ADA en la clase *Diseño de Comunicación en las Organizaciones*, impartida por el profesor Jorge García Blanco y en conjunto con los conocimientos obtenidos de la clase *Teoría de Sistemas* con el profesor Guillermo Díaz, me propongo obtener un resultado profesional para brindárselo como producto a dicha fundación.

El desarrollo del Plan de Comunicación así como los resultados del anterior se realizaron del año 2008 al 2009, y la gestión de las propuestas de comunicación han sido efectuadas en el 2009 y se considera continuar hasta el 2010 en conjunto con las modificaciones que se realicen en la Fundación ADA.

Los objetivos que se persiguen en este trabajo son proponer un Plan Estratégico de Comunicación Integral para la fundación Alberto y Dolores Andrade, para lo cual es necesario ubicar los elementos presentes en el análisis situacional y del entorno de Fundación ADA, identificar los antecedentes de la misma, así como la estructura de la organización, describir fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y analizar los problemas de comunicación presentes, crear la estrategia creativa y, por último, elaborar la mezcla de productos comunicacionales.

De esta forma quiero probar las siguientes hipótesis:

- La Fundación Alberto y Dolores Andrade obtendrá mayor reconocimiento de sus públicos, si realiza un plan estratégico de comunicación para gestionar e instrumentar sus acciones comunicacionales.
- Si se realiza un análisis situacional de la Fundación Alberto y Dolores Andrade, se identificará sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que presenta la institución.
- Si se realiza el análisis FODA de la institución se localizarán las necesidades que presenta la misma.
- Si se localizan las necesidades de la Fundación ADA se pueden localizar los problemas de comunicación que presenta la institución.
- Si se localizan los problemas de comunicación que enfrenta la fundación ADA se puede dar solución por medio de una comunicación externa exitosa. Por lo tanto la fundación ADA obtendrá reconocimiento de sus públicos.

- La Fundación ADA obtendrá una campaña de comunicación exitosa⁸, si se realiza la estrategia creativa enfocada a resolver sus necesidades.

Para la elaboración de este trabajo se aplicaron diferentes herramientas de investigación, como la Documental, el registro de fuentes de consulta en biblioteca central UNAM y biblioteca Nacional, vaciado de datos por medio del sistema de digitalización de tesis, donde se localiza a Lourdes Noriega Chi, con una propuesta de manual y a Trujillo Sánchez que retoma la comunicación social como elementos de información institucional; además se consultó a autores expertos en el tema, como son: Rafael Alcaraz Rodríguez; Jorge Cadena Roa; Carlos Collado; Idalberto Chiavemato; Thierry Libaert; Niklas Luhman; Carlos Maldonado; David Kenneth Berlo; Mark Rowden; Judith R. Gordon; Cees Van Riel, entre otros más.

En cuanto a los autores que tratan el tema de las organizaciones civiles, en la cual se incluye las fundaciones e instituciones de asistencia privada, y lo relacionan con la comunicación organizacional se encuentran Jorge Cadena Roa que habla sobre la situación actual de las mismas, mientras que Riechmann y Francisco Fernández exponen como una organización civil puede alcanzar mejores resultados al establecer redes con instituciones públicas y privadas. Por último Gabriela Pérez Yahuarán se especializa en el tema de la relación de las políticas públicas en México y su relación con las organizaciones civiles.

También se efectuaron entrevistas a los integrantes de Fundación Alberto y Dolores Andrade de forma personal al asistir a la sede de esta organización ubicada en Mártires de la Conquista No. 94, Colonia Tacubaya, Delegación Miguel Hidalgo. Se aplicaron encuestas destinadas al público externo e interno de la organización para conocer la postura, intereses y necesidades que presentan frente a Fundación ADA y sus medios de comunicación.

⁸ Una campaña de comunicación exitosa la refiero como aquella que ayuda a ser más eficiente a la organización al mejorar sus procesos de comunicación con la finalidad de lograr sus metas.

Dicha investigación arrojó como resultado la existencia de conflictos de comunicación específicos que entorpecían el flujo de mensajes y obstaculizaban el correcto desempeño de la Fundación para con sus becarios y públicos externos (organizaciones civiles, medios, clientes de Cremería Americana).

De tal manera que se hicieron propuestas en las áreas de oportunidad localizadas, las cuales se revelaron como cultura organizacional, medios de comunicación y relación con sus públicos.

La propuesta se delinea por el uso constante de tres herramientas de comunicación, que son: la Comunicación Organizacional, las Relaciones Públicas y la Promoción, las cuales respondieron de manera efectiva a los problemas de la Fundación.

Esta investigación busca impactar a otros estudiosos de la comunicación organizacional (o de comunicación en general), para mostrarles por medio de un caso práctico, que tiene su origen en la teoría, que la comunicación es un elemento fundamental en el éxito de las organizaciones, y el hecho de que no sea tangible, como los ingresos o el capital laboral por poner un ejemplo, no la discrimina, si no que exterioriza una oportunidad, pues el comunicador debe ser capaz de percibir, analizar, diagnosticar y proponer mejoras comunicacionales que fomenten el buen desempeño de la organización y dichas mejoras necesitan del conocimiento experto de profesionales en comunicación y organizaciones.

La tesis está integrada por cuatro capítulos:

Capítulo uno. **Comunicación Organizacional en un ambiente cambiante:** parte de retomar conceptos y cuestiones teóricas que son punto crucial para entender la comunicación en las organizaciones, ya que al comprender dicho proceso se logrará mejorar el comportamiento, comunicación y diseño de las organizaciones.

Así después de recorrer las diferentes escuelas del comportamiento organizacional, se llega a la mención de la teoría de sistemas, la cual, es fundamental para el presente trabajo debido a que, por la anterior, se explica la relación de una organización con su entorno. En el último apartado de este capítulo se realiza un recorrido por el entorno actual de las organizaciones civiles en México.

Capítulo 2: **Diagnóstico interno de la organización:** en éste se expone la identidad organizacional como génesis de la organización, también refiere la diferencia entre identidad e imagen corporativa. Después comenta a la cultura organizacional como legitimador del ideal de la identidad organizacional.

Para el estudio de la cultura organizacional se aborda el liderazgo, porque se encarga de crear, reforzar o cambiar la cultura organizacional. El ambiente y clima organizacional se refiere a la infraestructura de la organización, de igual manera a los comportamientos y actitudes de los integrantes de la misma. Por último las Redes de Comunicación influyen en la cultura organizacional, éstas se constituyen por los medios de comunicación y las dimensiones de contenido.

Capítulo tres: **Desarrollo del Plan de Comunicación:** está constituido por el planteamiento y antecedentes de la Fundación ADA, que nos da la base del ideal de la organización. Más tarde se realiza el análisis situacional del entorno, y, por último, el análisis FODA de ADA. Con lo anterior se completa la primera parte del diagnóstico de comunicación.

Capítulo cuatro: **Resultados:** aquí se evidencian las necesidades en comunicación de Fundación ADA, que surgen del capítulo anterior. Se compone de los apartados Delimitación de problemas, donde se muestran los resultados del diagnóstico en cuanto a lo referente a áreas de oportunidad o necesidades en comunicación, Estrategia Creativa y Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales, en los últimos dos se exponen las propuestas para dar solución a los problemas de ADA.

Capítulo 1: Comunicación Organizacional en un ambiente cambiante

1.1 Comunicación Organizacional y escuelas del comportamiento organizacional

Comunicación

Retomar los conceptos clave es fundamental en este trabajo porque conforman la base de la construcción teórica que se referirá más adelante. Por lo tanto el comienzo es definir la comunicación como un proceso natural en el hombre, la misma que para muchos encuentra su finalidad en la persuasión, sin embargo, no se puede sujetar a éste como único objetivo de la comunicación, pues la comunicación permite al hombre exponer pensamientos y sentimientos, logra el intercambio de información, demuestra conductas, y gracias a esta el hombre a logrado beneficiarse del lenguaje y la transmisión de conocimiento.

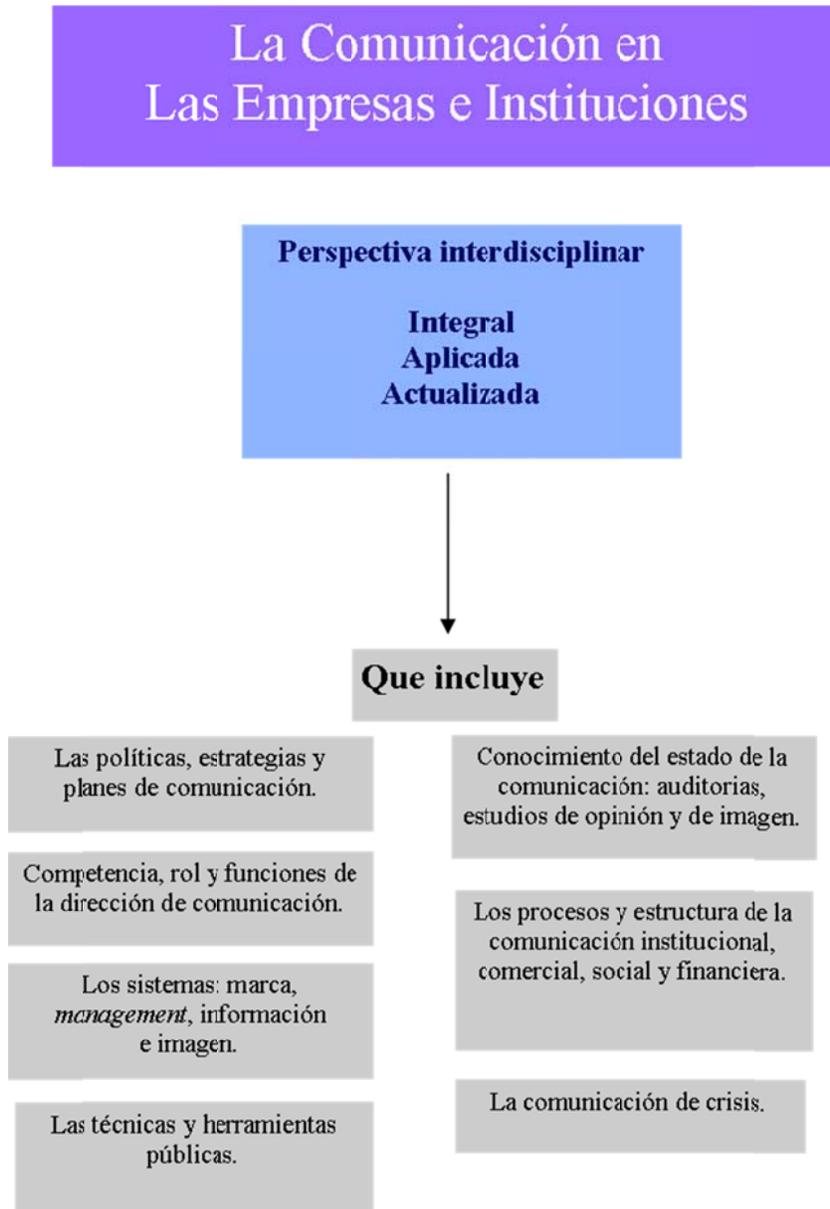
La importancia de explicar conceptos como comunicación, retroalimentación y sus componentes es que entendiendo los mismos se puede desarrollar este proceso de forma que aspire a comunicar efectivamente y no sólo informe; de tal manera al entender la comunicación la podré aplicar adecuadamente en el desarrollo del plan de comunicación el cual tiene como objetivo el presente trabajo, ya que comunicar es un proceso de adaptación.

Noria Salo en su libro *Aprender a Comunicarse en las organizaciones* comenta a la comunicación como un “proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado”.⁹

Es un proceso que progresa en el espacio y en el tiempo, es irrepitible e irreversible. La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficiencia en el marco de la vida institucional, económica y política, por esa razón constituye un valor social.

⁹ Núria Saló, *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona; México, Paidós, 2005, p. 11.

Ilustración I: La comunicación en las organizaciones.



Fuente: Núria Saló, *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona; México, Paidós, 2005, p. 15.

Acercándonos al estudio de la comunicación en la organización se puede mencionar que sirve para crear interdependencia entre las distintas partes de la organización y reforzarlas, la comunicación tiene como característica ser una

fuente de vinculación entre los diferentes subsistemas que forman las organizaciones, debido a lo anterior se le considera parte importante de la estructura de los grupos y de las organizaciones.

Una de las definiciones más completas, a mi parecer, es la expresada por Judith Gordon al decir que la comunicación:

[...] fluye de un individuo o grupo a otro, y después, vía la retroalimentación, vuelve a la persona original, formando un círculo cerrado. Éste se inicia cuando una persona, el emisor, quiere comunicar un mensaje. El emisor primero codifica el mensaje, es decir, lo expresa de una manera que supone será entendida.

El emisor después transmite el mensaje o lo envía por medio de un canal, que es el vínculo formal o informal entre las dos partes, usando un medio concreto para transmitir el mensaje.

Acto seguido, el receptor capta el mensaje y trata de entenderlo, descodificando lo que ha recibido. A continuación el receptor ofrece al emisor cierta retroalimentación que demuestra que la emisión ha sido captada. En esta comunicación, como en la mayor parte de ellas, el ruido interfiere y limita su exactitud.¹⁰

Uno de los puntos notables de la comunicación es la reacción en el receptor buscada por el emisor, aunque sean variadas la comunicación siempre tiene una motivación, por ejemplo al recordar a Aristóteles en su estudio de la retórica donde deja entrever a la persuasión como la meta principal de la comunicación. Esto es que quien recibe un mensaje debe de ser persuadido para asumir determinada actitud.

Así pues se habla del *feed back* como el elemento fundamental en todo proceso de comunicación, por lo que podemos enunciar que: “la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas, la retroalimentación da sentido a la comunicación y certifica que el mensaje fue recibido, diferenciando

¹⁰ Judith R. Gordon, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 1997, p. 261.

de esta manera del proceso meramente informativo.”¹¹ Berlo define seis ingredientes de los procesos de comunicación:

- A) La fuente de comunicación, que es el origen del mensaje
- B) El codificador, que es quien da forma al mensaje
- C) El mensaje tal y como será transmitido
- D) El canal que transmite el mensaje
- E) El decodificador que lo interpretará
- F) El destinatario del mensaje

Para entender de mejor manera los puntos anteriores, a continuación se describen de manera breve cada uno de ellos.

Mensaje

Según Berlo el mensaje es el producto físico real del codificador fuente. Esto es, lo que se transmite a los demás y para hacerlo es necesario cifrarlo en un código.

Cuando se codifica un mensaje es necesario tomar en cuenta el código, pues debe ser reconocido por el emisor y receptor. De manera que cuando se pretende codificar un mensaje es necesario seleccionar:

- El código a utilizar
- Los elementos del mismo
- La manera en que estructuraremos sus elementos¹²

Para que el código resulte efectivo los individuos deben esforzarse por darle un uso adecuado como herramienta de comunicación. Lo anterior se puede resumir en dos importantes aspectos: el uso de las palabras adecuadas para representar en la forma más fiel posible, los conceptos que pretendemos

¹¹Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, México, Ed. Iberoamericana, 1999, p. 1.

¹²*Ibidem*, p. 2.

externar y el otro, es la correcta estructuración de las palabras, hilándolas en frases claras y de fácil asimilación para el receptor.

Los canales

Un medio o canal es todo aquel conducto por el cual podemos enviar un mensaje. Para utilizar cada canal, debemos recurrir al uso de su código afín.

Los canales están dispuestos a la decisión tomada por el emisor sobre la transmisión del mensaje, es decir qué tipo de medio de comunicación usara, para determinar si el medio es el adecuado, el emisor debe analizar entre otros factores la riqueza del medio.

La riqueza del medio se refiere a la cantidad de información que transmite y la medida en que éste facilita la comprensión, la forma más fácil de determinar la riqueza de un medio es la velocidad con la cual brinda retroalimentación, la variedad de canales de comunicación en los cuales funciona, el grado de interacciones personales que permite y la riqueza de lenguaje que ofrece.¹³

David K. Berlo en su libro *El proceso de Comunicación*¹⁴ expone a la selección de los canales limitada por:

- A) Los canales disponibles
- B) El costo de utilización del canal seleccionado
- C) La preferencia de la fuente por un canal determinado

Así también agrega otras determinantes que influyen en la selección de los canales:

- a) Qué canales son recibidos por el mayor número de personas al menor costo
- b) Cuáles tiene mayor impacto

¹³ Judith R. Gordon, *op. cit.*, p. 263.

¹⁴ David Kenneth Berlo, *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*, Buenos Aires, El Ateneo, 2002, tercera edición.

- c) Cuáles son más adaptables al tipo de objetivo de la fuente
- d) Cuáles son más adaptables al contenido del mensaje¹⁵

El Codificador –Fuente

El codificador es la persona que quiere transmitir una idea, pero primero debe determinar cómo lo expresará. El emisor tiene su propio marco de referencia como fundamento para codificar la información. Este marco incluye la visión personal de la organización o la situación, la misma está en función de la educación personal, las relaciones interpersonales, las actitudes, los conocimientos y la experiencia.¹⁶

La fuente es el origen del mensaje, es en otra manera, quien lo genera. El codificador tiene la tarea de cifrarlo en un código para su transmisión a un receptor. A lo anterior Berlo propuso cuatro factores pertenecientes a la fuente para aumentar la fidelidad del mensaje:

- a) Sus habilidades comunicativas
- b) Sus actitudes
- c) Su nivel de conocimientos
- d) Su posición dentro del sistema cultural social¹⁷

Al codificar el mensaje, el emisor evalúa cuál será la forma más eficaz para transmitir la información, debe considerar el lenguaje, quizás use una jerga, y de igual manera debe considerar los mensajes no verbales que emite.

El receptor o decodificador

El receptor es quien recibe el mensaje que envía el emisor, sin embargo en el proceso de comunicación el papel de emisor y receptor es rotativo, pues van turnándose en base a la retroalimentación, esto porque el receptor puede

¹⁵ Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p. 7.

¹⁶ Judith R. Gordon, *op. cit.*, p. 262.

¹⁷ Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p. 8.

convertirse en emisor en unos segundos y por lo tanto, participar ambos de las mismas características.

Un receptor con un marco de referencia similar al del emisor se enfrenta a menos problemas para decodificar en contrario a otra persona cuyo marco de referencia es considerablemente diferente.

Por lo tanto “uno de los principales retos de la comunicación global radica en elaborar marcos de referencia comunes o de encontrar puentes para salvar las diferencias culturales.”¹⁸

Feed Back o Retroalimentación

Sin retroalimentación la comunicación se vuelve de un solo sentido. De ahí surge la retroalimentación como el elemento básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación. En su sentido más puro, la retroalimentación es una respuesta a un mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación.

En algunas ocasiones la oportunidad ofrecida por el receptor para que el emisor corrija sus contenidos o formas de comunicarse es la retroalimentación.

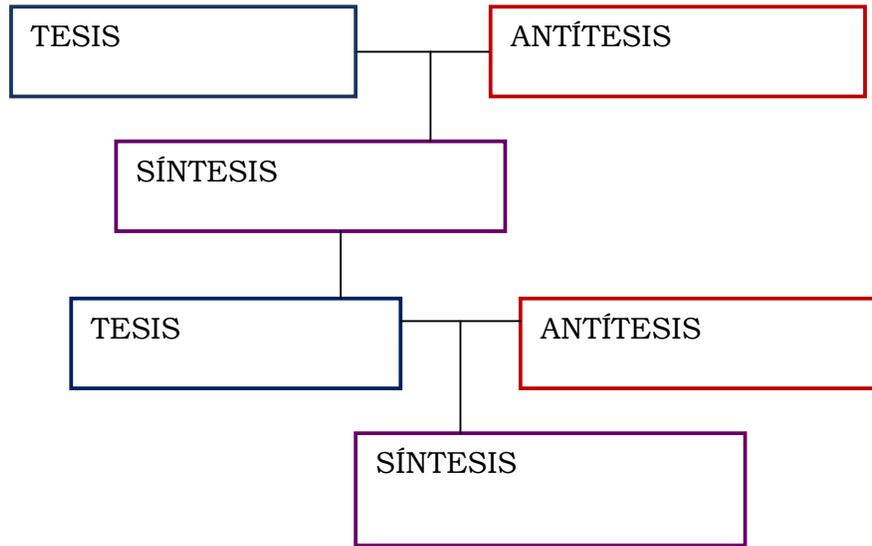
La interrelación entre individuos proporciona las bases para el surgimiento del proceso de comunicación, tal es un proceso de interacción de opiniones. La interacción consiste en un proceso de influencia recíproca entre dos o más interlocutores. Cada uno de ellos actúa y modifica, a través de la persuasión, el punto de vista de su interlocutor. ¹⁹

La interacción, que es esencia de la comunicación, podríamos visualizarla más claramente como un proceso dialéctico en su forma más simple:

¹⁸ Judith R. Gordon, *op. cit.*, p. 264.

¹⁹ *Ibidem*, pp. 13 – 14.

Ilustración II



Fuente: Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, México, Ed. Iberoamericana, 1999, p. 14.

Ruido

El ruido se entiende como las interferencias que se presentan en el proceso de comunicación, los ruidos ambientales interfieren en el desarrollo de un correcto proceso de comunicación. Pero el ruido también puede estar constituido por elementos más difíciles de percibir como los marcos de referencia de los comunicadores, como su educación, sus valores y experiencias, los cuales distorsionan los mensajes transmitidos.

De lo anterior concluyó emplear el término de comunicación para definir un proceso que comienza cuando un emisor envía un mensaje codificado de manera que el receptor lo pueda interpretar, valorar y emitir una respuesta, provocando retroalimentación. Tanto el emisor como el receptor pueden ser un individuo o un grupo, y tienen que elegir de manera adecuada el canal para evitar el ruido (que puede ser físico o barreras del tipo conceptual, ideológicas o morales) de manera que no limite la exactitud del mensaje.

Organización

El concepto de organización en nuestro idioma tiene dos acepciones, la primera se refiere a una parte específica del proceso administrativo, o sea, a la acción de organizar, y otra, cuando referimos la organización como ente social, es decir, como conjunto organizado. Por lo tanto es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo.

Es de esta última acepción donde se puede definir a la organización como “un conjunto de personas que utilizan determinados recursos y procedimientos para cumplir una misión específica.”²⁰

Entre otras definiciones tenemos la que ofrece Harvey Leibenstein, al decir, la organización es un grupo algo duradero de individuos los cuales realizan actividades, de las que por lo menos algunas de ellas se dirigen a la consecución de fines comunes a todos los individuos del grupo.

En cambio Etzioni nos ofrece una definición más elaborada y explica a las organizaciones como unidades sociales (o agrupaciones humanas) debidamente construidas y reconstruidas para buscar metas específicas. Y añade este mismo autor, como características principales²¹:

- División de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones.
- Presencia de uno o más centros de poder.
- Sustitución de personal.

Desde la perspectiva empresarial una organización es un conjunto de elementos ordenados para la consecución de un fin común, y en lo anterior se expone la similitud con el concepto de empresa.

²⁰ José Luis Pariente Frago, *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*, México, Porrúa, 2001, segunda edición, p. 34.

²¹ *Ibidem*, p. 35.

Sin embargo, organización va más lejos de esta idea pues se puede decir que es un grupo de seres humanos quienes combinan sus actividades a través de una red relativamente estable de relaciones sociales.

Por lo anterior es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones.

Ya que los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes; por lo tanto sería inadmisibles tratar de separar unos de otros.

Es decir, “a partir del momento en que el hombre se une con otro para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización”, tal como lo describe Alberto Martínez Velasco Arellano.²²

Exponiendo la idea de organización como un conjunto organizado se puede agregar que es una unidad coordinada compuesta de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común.

Por lo anterior, se puede exponer a la organización como entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros imposibles de obtener por individuos actuando solos. Además es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.

Una organización también puede entrar en la descripción de “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen.”²³

Al hablar de las organizaciones se pone de manifiesto que es una entidad con un propósito distintivo, cuenta con personas o miembros y tiene una estructura

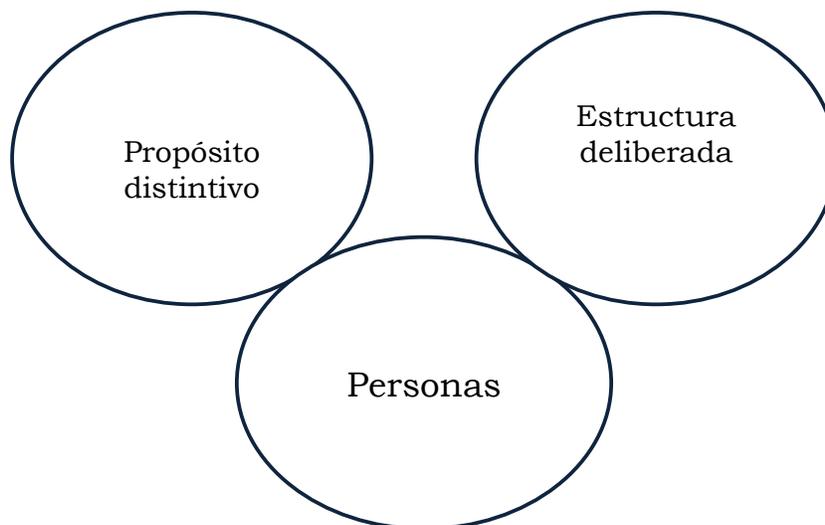
²² Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 35.

²³ *Ídem.*

deliberada de algún tipo. Para profundizar en lo referido explicare cada uno de estos tres elementos.

El propósito distintivo, se constituye como la meta conjunto a alcanzar por la organización. El elemento de personas se explica porque una organización requiere varias personas para realizar el trabajo necesario a fin de conseguir sus metas. Por último, la estructura deliberada es necesaria para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo.

Ilustración III: Organización



Fuente: Mónica S. Amilpas García, en su cátedra *Teoría de las organizaciones*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, apuntes tomados en invierno del 2006, interpretación propia.

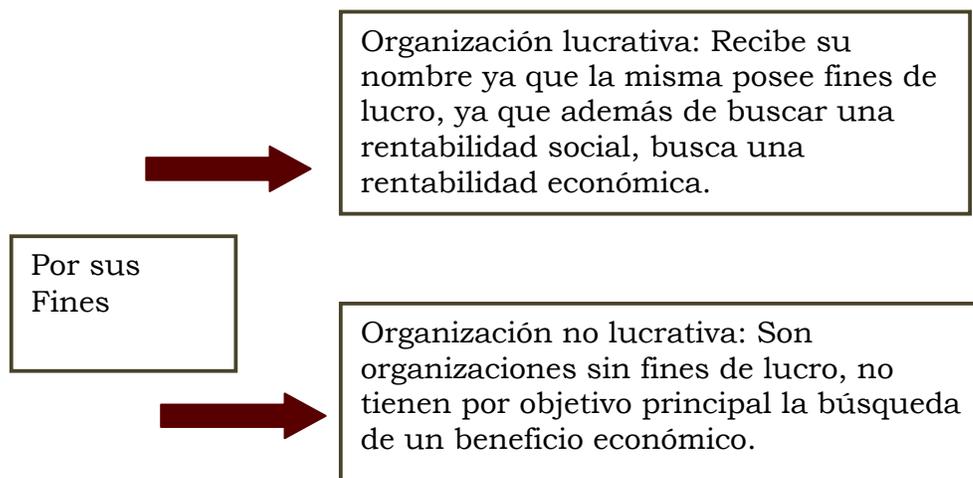
Para que una organización cumpla con su finalidad existente y ésta sea conocida por todos los miembros del grupo se requiere de la distribución de roles y tareas a realizar; es decir, la división de la autoridad y del poder formal.

Así también es necesario que la duración indeterminada (misión permanente) o claramente explícita en función de un determinado objetivo sea conocida por los miembros de la organización, para lograrlo se precisa un sistema de

comunicación y coordinación, acompañado de criterios de evaluación y control de resultados.

Para el estudio de las organizaciones se establecen distintas formas de clasificación, entre las cuales se puede mencionar por sus fines: a las organizaciones lucrativas y no lucrativas.

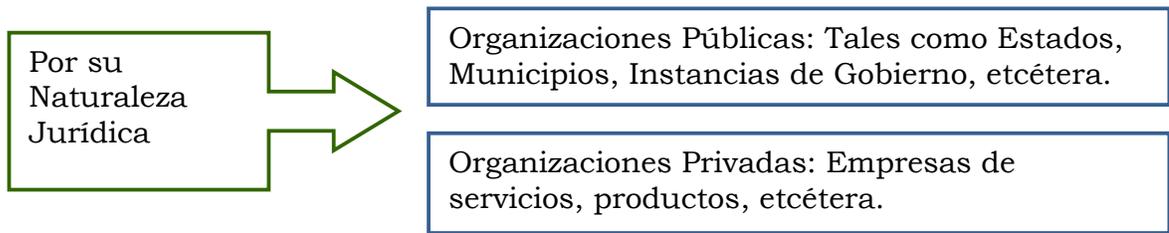
Ilustración IV: Clasificación por sus fines



Fuente: Ídem.

Por su naturaleza jurídica, se dividen en públicas y privadas.

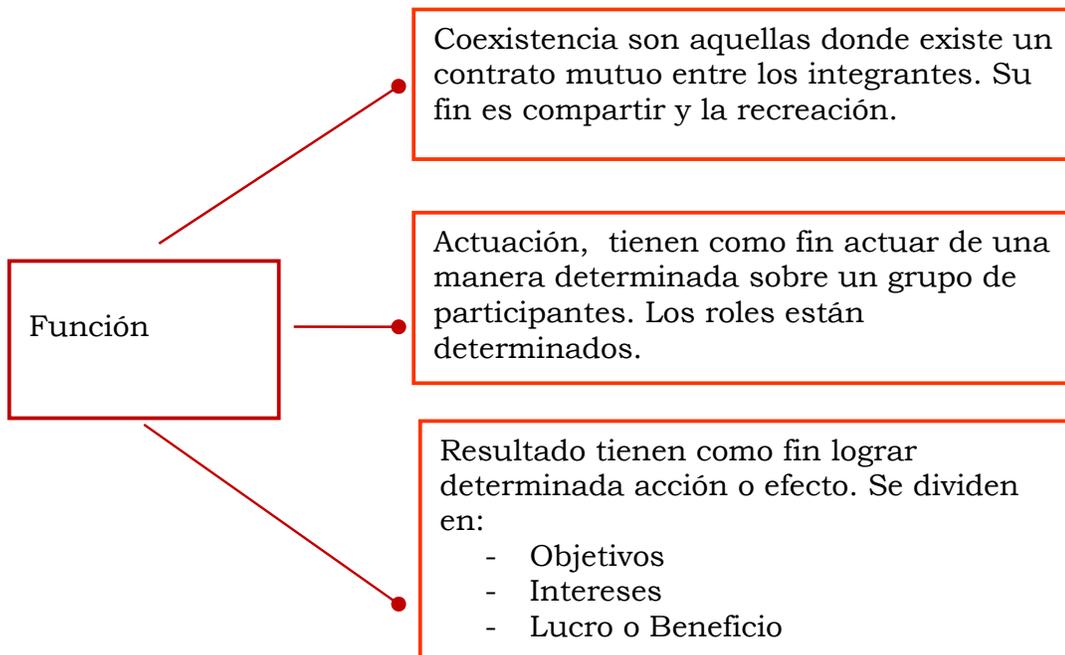
Ilustración V: Clasificación por su naturaleza jurídica



Fuente: *Ídem.*

Las clasificaciones continúan, las organizaciones por su función se dividen en coexistencia, actuación y resultados.

Ilustración VI: Clasificación por función



Fuente: *Ídem.*

Por lo tanto la Fundación Alberto y Dolores Andrade (ADA), objeto del presente trabajo y para la cual se desarrollará el plan de comunicación, es una organización pues cuenta con más de dos personas que laboran para obtener el beneficio de los becarios como meta común, y para lograrlo distribuyen el trabajo, el poder y las responsabilidades de comunicación en los diferentes cargos, por lo que presentan jerarquías.

De igual manera podemos clasificar a la Fundación ADA como una organización no lucrativa en cuanto a sus fines, como una organización privada por su naturaleza jurídica, pues es una Institución de Asistencia Privada, y por función se clasificaría como de resultado pues persigue un bien de beneficio para sus becarios.

La importancia del estudio de las organizaciones se explica al hecho de encontrar habilidades de observación, predicción e implementación para aplicar los planes de comunicación. Antes de continuar es primordial recordar que el comportamiento de las organizaciones sigue el principio del comportamiento humano.

Es así que si cada persona es distinta, cada organización lo será también, y además está influenciada por el comportamiento humano, pues de ahí surgen. Por último, las organizaciones son sistemas sociales pues dentro de ellas tiene sistemas de autoridad, estatus y poder, y su personal tiene distintas necesidades.

La Comunicación Organizacional

Según Gerald Goldhaber en su libro *Comunicación Organizacional*, “la Comunicación Organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.²⁴ Así también la Comunicación Organizacional estudia el flujo de mensajes en las organizaciones. A despecho de los diferentes puntos de vista sobre el tema, pueden detectarse líneas en común:

²⁴ Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p. 61.

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.²⁵

Para Sanborn la comunicación organizacional es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Mientras Zelko y Dance perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad).²⁶

Por lo que se puede entender como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos. Es importante mencionar la inexistencia de un límite estricto divisor de los públicos internos y externos; sin embargo, se pueden definir de la siguiente manera:

La comunicación interna es el 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.

La 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.²⁷

²⁵ Gerald M. Goldhaber, *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1990, p. 23.

²⁶ *Ibidem*, p. 21.

²⁷ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 12.

Comunicación organizacional implica el manejo tecnificado de la información, estableciendo canales de comunicación entre la institución y sus públicos, a fin de crear un clima de confianza, simpatía y respeto.

Por lo tanto; la comunicación organizacional presenta como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información y mensajes.

Pero la idea fundamental del objetivo de comunicación se puede expresar de manera más sencilla, encerrando la complejidad de la misma, ya que la comunicación organizacional se encarga de que los mensajes que produce una organización tanto de forma interna como externa sean serviciales para la institución, con el fin de alcanzar sus objetivos y cumplir con sus metas, tomando en cuenta los recursos que goza y otorgando a la comunicación una posición estratégica en el desarrollo de un plan para lograr los fines que se propone.

Para puntualizar los objetivos de la comunicación organizacional se resumen en los siguientes puntos²⁸:

- Creación y mantenimiento de una imagen institucional positiva.
- Establecimiento de canales de comunicación entre la institución y sus públicos.
- Establecimiento de una corriente de simpatía y aprecio, además de un clima de comprensión, apoyo y solidaridad entre la institución y sus públicos.

La comunicación organizacional es un campo académico de estudio que está entrando cada vez más en escena, aunque todavía se le considera como novedoso; en cuanto al concepto se puede mencionar que no está del todo aclarado, entre algunas de las razones por la juventud del término, sin embargo acerca de ella se puede decir que tiene tres aceptaciones principales, las mismas que explica Carlos Fernández Collado.

²⁸ Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p. 66.

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, de manera que es el proceso social más importante, sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura ni civilización. Por lo tanto la comunicación organizacional es el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.²⁹

Ya que no se puede evitar que las personas se comuniquen entre sí, se entiende que la comunicación dentro de una organización es un proceso esencial e innato a cualquier grupo social.

Gracias a este fenómeno se puede comprender a la comunicación organizacional como un conjunto de mensajes que los integrantes de una organización intercambian entre ellos, así como los mensajes enviados por la organización a su medio, y bien los que recibe de su entorno. Sin embargo, quedarnos únicamente con esta postura sería un acto erróneo pues aún existe más que decir sobre el tema del que se habla en el presente texto.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objetivo de estudio es la forma en la cual se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones.

Por último, la tercera acepción se refiere a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.³⁰

²⁹ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 11.

³⁰ *Ibidem*, p. 12.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, porque a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Para comprender la importancia de la comunicación en las organizaciones retomare los postulados que expresa Fernández Collado³¹.

La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa y mediatizada.

Así también, la comunicación es un sistema; esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios empleados para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. Una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia, y por tanto, patrones similares de comportamiento. En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos.

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan.

Como parte de la definición de comunicación organizacional es importante entender que los programas y actividades de comunicación realizadas en la

³¹ *Ibidem*, p. 14.

misma, deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas.³²

Por lo que cada organización se verá obligada a tomar en cuenta la influencia que ejerce el entorno en ella, de igual manera la influencia de la organización en el entorno. Es decir considerará a la organización como un ente viviente el cual afecta y se afecta del entorno en donde se desarrolla, siendo los factores presentes en éste un determinante para el logro y las amenazas a las que se enfrenta la organización.

Añadiré que la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío) de procesos y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema con objetivos determinados.

Así este proceso comunicativo tiene lugar en un contexto muy determinado, ya que la comunicación organizacional se produce en un ambiente donde las divisiones formales de trabajo están muy marcadas, es decir, existe una especialización, niveles jerárquicos a grandes rasgos, y todo esto lleva consigo la existencia de canales de comunicación que podemos dividir en formales e informales.

Antes de pasar a explicar en qué consiste un plan de comunicación, es necesario entender que en el momento presente como profesionales no debe importarnos seguir una secuencia o apegarnos a un conjunto de prácticas establecidas, pues en cada organización nos enfrentamos a problemas particulares aunque se asemejen a otros vistos con anterioridad.

Por lo tanto, la principal preocupación de aquel encargado de desarrollar la comunicación organizacional es entender y comprender de manera profunda la problemática que enfrenta en cada institución, pues la ausencia de criterio para llevar a cabo acciones de investigación y de intervención en las organizaciones puede desencadenar equivocaciones muy costosas para la institución con la que se trabaja, en esta línea es importante tomar en cuenta el panorama en el

³² *Ibidem*, p. 13.

cual vamos a desarrollar nuestro plan de comunicación en específico cuando integra niveles estratégicos.

Por lo tanto, un requisito fundamental para desempeñar de manera adecuada la comunicación organizacional consiste en contar con una visión adecuada del entorno específico donde se intenta actuar, en otras palabras se pretende que para efectuar de forma más funcional los procesos de comunicación organizacional se realice una proyección del territorio actualizado, esto es, un modelo del objeto de transformación con el fin de desempeñarse de la mejor forma posible.

Todo lo anterior es necesario porque al hablar de comunicación organizacional se hace referencia a un sistema compuesto de un proceso triple: “significación, información y relación”³³, el mismo que se realiza con respecto a las organizaciones.

Por lo ya dicho la comunicación organizacional se distingue no por los recursos empleados ni los procesos ejecutados, sino por el entorno particular donde estos se emplean para modificar los mensajes y la comunicación a favor de la organización.

La comunicación dentro de una organización, así como el plan de comunicación, ofrece implicaciones en tres niveles: el individual, al impactar sobre las percepciones acerca del rol personal que se asigna y se asume; el organizacional, al condicionar los procesos ahí desarrollados y, por último, el social, al determinar el tipo de interacción empresa-contexto y el impacto comunitario que tendrá la organización.

Es el momento de discutir una de las clasificaciones que impacta en el desarrollo de la comunicación organizacional, la misma divide a la comunicación como operativa, táctica y estratégica.

³³ María Antonieta Rebeil Corella; Celia Ruiz Sandoval Resendiz, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdes, 1998, p. 94.

La comunicación operativa consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas (eventos, estímulos, etc.) para distintas personas e instancias de la organización, sin importar el nivel jerárquico del cliente interno.

La comunicación táctica se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, la capacitación, la comercialización e incluso la dirección, entre otras.

Al respecto de la comunicación estratégica se puede decir que es un proceso inicial y constituyente en el cual se edifican las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Uno de los principales logros presentes en este nivel de actuación consiste en contar con un esquema de referencia completo acerca de la organización, también del contexto en donde se mueve y de la interacción que existe y debe existir entre la institución y su entorno.³⁴

Lo más favorable de esta modalidad de comunicación es que trasciende a las mismas organizaciones y le permite representar sus fronteras. Un aspecto fundamental para dejar de ver a la comunicación como un gasto y considerarla un buen negocio, es que debe entender a la organización misma como una cantidad responsable de comunicarse y a la comunicación como función productiva.

Entre tanto, lo estratégico de la comunicación “no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización”.³⁵

Llegado a este punto cabe aclarar que cualquier práctica con aspiración a mejorar el desempeño de una organización, tanto interna como externa, resultaría impensable de no existir la práctica comunicativa. Pero es necesario evitar confundir los puntos; el profesional de la comunicación no lleva a cabo

³⁴ *Ibidem*, pp. 94-95.

³⁵ *Ídem*.

toda la comunicación en las organizaciones, ésta es un fenómeno presente de manera natural, más bien su compromiso consiste en hacer que los procesos comunicativos que atraviesan y constituyen a la organización misma se lleven a cabo con los más altos estándares de calidad para lograr una organización más integral y efectiva.

Por fin, después de todas las palabras ya dichas, se puede desprender que el tan referido objeto encomendado a la comunicación organizacional consiste, ni más ni menos, en la mismísima organización.

Un comunicador organizacional puede ofrecer a una institución un plan de comunicación, como uno de los productos más importantes, el mismo se desarrollara en el nivel de la comunicación estratégica.

Plan estratégico de comunicación

El plan estratégico de comunicación es una herramienta de síntesis encargada de traducir en términos de comunicación e imagen las políticas, las estrategias y el proyecto organizacional.

El objetivo básico que persigue el plan de comunicación es establecer un documento base donde se defina la estrategia de comunicación para cada una de las áreas en las que actúa, en otras palabras:

El plan de comunicación es ante todo un documento práctico que sirve de referencia en todos los aspectos relacionados con la comunicación y constituye un documento de reflexión para la realización y planteamiento de futuras estrategias.³⁶

Un plan estratégico de comunicación es un documento, con un enfoque sistémico, es decir, significa un apoyo trascendental al diseñar, gestionar e instrumentar acciones comunicacionales en cualquier tipo de organización.

³⁶ Núria Saló, *op. cit.*, p. 51.

Consiste en una serie de pasos que ofrecen en un principio la visión necesaria de los elementos que componen el entorno de la organización para de esta manera desarrollar los puntos a favor y en contra existentes en su ambiente, para finalmente obtener los problemas a los cuales se enfrenta la organización de manera que se puedan ofrecer soluciones en comunicación, empleando las herramientas de comunicación (publicidad, comunicación organizacional, propaganda).

Estas herramientas en comunicación se deben desarrollar y complementar entre ellas de forma que el plan de comunicación alcance una ejecución estratégica, es decir, todas deben encaminarse a dar solución a un mismo problema, o bien, a realizar un mismo objetivos general, aunque cada una de ellas cumpla con uno particular.

De manera estructural, el plan de comunicación se expone como se muestra a continuación: en primer lugar se realiza un análisis situacional y del entorno, que debe contar con una redacción objetiva, cuantitativa, denotativa de los hechos macro y micro, aquí es sumamente importante que la información consignada obedezca a preguntas básicas de obtención de información (de quién, dónde, cuándo, cómo y porqué).

El segundo paso consiste en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). En el análisis FODA se juzgan los hechos establecidos en el análisis situacional pero de forma cualitativa. Para la redacción de los juicios es útil que los párrafos reflejen una opinión acerca de la situación imperante. No puedo pasar por alto recordar y subrayar que los juicios deben tener su base en los hechos para ser válidos.

Del análisis FODA se obtiene el tercer paso: la detección de los problemas de comunicación a resolver o que la comunicación puede ayudar a resolver.

Después de esclarecer los problemas, se desarrolla la estrategia creativa como cuarto paso, éste es un documento interno el cual representa la guía de toda campaña de comunicación exitosa. Tiene un enfoque creativo para encontrar la forma de capturar la atención y persuadir al público destinatario de los mensajes. Para desarrollarla es necesario considerar los siguientes puntos:

- Redactarlo en un lenguaje mercadológico, donde el tono racional, denotativo y sencillo establece los parámetros de realización, ejecución y evaluación de cualquier comunicación corporativa.
- Elaborado con base en los antecedentes; el corazón ideológico de la organización: visión, misión, valores; análisis situacional y del entorno; análisis de FODA.
- Establece las estrategias (los cómo) del contenido de la comunicación, es decir, las directrices de los mensajes.

Para terminar el plan de comunicación se realiza la mezcla de productos comunicacionales, esta parte del plan describe las estrategias (los cómo) y tácticas (lo qué) de la comunicación para hacer llegar los mensajes hasta los públicos destinatarios. En el se incorporan los objetivos comunicacionales y se describe el público objetivo.

De igual manera se establece la herramienta comunicacional a utilizar, el medio de comunicación a emplear de forma genérica y específica; por último, se define el vehículo comunicacional por el que llegará el mensaje al público destinatario y su formato.

¿Qué hace el Comunicador Organizacional?

Un equipo de comunicación, o comunicador, bien posicionado, suficientemente organizado e integrado en la gestión aporta consejo, asesoría e información relevante para el proceso de toma de decisiones con el propósito de:

- Prever las necesidades y las demandas.
- Detectar las distintas oportunidades.
- Posicionarse en toda la empresa.
- Preceder, amplificar y clarificar la gestión.
- Permitir la adaptación y anticipación permanente.
- Ayudar a resolver acontecimientos inesperados.
- Conocer y anticipar la reactividad inmediata a los cambios de las empresas.

- Responder tácticamente a nuevas realidades.
- Poner en evidencia problemáticas de la organización.³⁷

La comunicación organizacional como actividad que se realiza de manera profesional, debe contribuir al logro de los objetivos de la empresa porque de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible, la manera de hacerlo tiene relación con:

1. Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. El comunicador profesional tiene doble responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar el flujo informático, haciendo hablar a la organización; por otro, al fomentar la efectividad de la información que circula a través de canales interpersonales. Es importante mencionar al respecto que el proceso de comunicación se debe concebir como multidireccional y circular, contrario a la idea lineal y unilateral.

2. Propiciando la identificación de la gente con la organización, y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores), éstos hacen que las personas encuentren sentido así como dirección, y una serie de principios con los cuales comulgan y sirven para orientar su acción y decisión. Por lo tanto es relevante que el comunicador verifique en forma constante la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, pues de lo contrario el efecto será el inverso.

3. Favoreciendo la integración de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. Una de las responsabilidades más importantes del comunicador en este sentido es la de contribuir a que la

³⁷*Ibidem*, p. 30.

organización sea vista no como una serie de entidades aisladas, sino como un conjunto de interrelaciones e interdependencias para las que una buena comunicación resulta fundamental.

4. Facilitando la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre su público. Esto va más allá de lo que en la actualidad se maneja en algunos medios como “imagen”, en los mismos ésta se concibe como algo meramente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es. El comunicador profesional debe cuidar la imagen para que la gente de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones.³⁸

De igual forma el papel que desempeña el profesional de la comunicación en el ámbito organizacional se puede exponer como el siguiente:

- a) Debe contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este es, quizá, el punto más débil de venta de la función y de quienes la llevan a cabo.
- b) Debe basarse en la investigación. El comunicador no puede desarrollar su función a partir de suposiciones y criterios subjetivos, sino de necesidades reales detectadas a través de diferentes instrumentos.
- c) Debe partir de una estrategia. Esto significa, por un lado, que el comunicador tiene que apoyarse en las estrategias de su organización y en los resultados de su investigación, y por otro, debe establecer claramente los objetivos que persigue, la manera como los va a alcanzar y la forma como los medirá.
- d) Debe facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización, asumiendo sus propias responsabilidades y fomentar que cada persona y área asuma las suyas. La comunicación es una responsabilidad compartida, y para ser óptima todos necesitan participar.

³⁸ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 16.

- e) Debe asegurar la congruencia entre lo dicho a través de los distintos medios empleados, y entre los mensajes que se envían al exterior y los que circulan internamente.
- f) Debe utilizar todos los medios existentes. Las organizaciones tienen un enorme potencial comunicativo, como comentábamos anteriormente, todo comunica y no sólo los medios tradicionales como revistas, Intranet, videos o tableros.³⁹

Lo anterior es importante porque ayuda a encaminar los objetivos que perseguirá el plan de comunicación, aunque no se debe confundir y es necesario recordar que los objetivos dependen de cada organización.

Escuelas del comportamiento organizacional

Alberto Martínez refiere:

Es prácticamente imposible comprender al Hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones. Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar unos de otros. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización.⁴⁰

Los párrafos anteriores pueden hacer notar la importancia de tratar de comprender las características que tienen las organizaciones para que resulten más productivas y útiles.

Por lo tanto es justo conocer las principales escuelas teóricas para de esta manera entender cómo organizar el trabajo eficazmente con el fin de obtener mayor productividad, y no olvidar empalmar los objetivos de la organización con los del personal buscando obtener mejores logros y oportunidades para ambos.

³⁹ *Ibidem*, p. 17.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 35.

De igual manera es evidente que tomar algunas de las herramientas administrativas puede confundir el campo de estudio del comunicador organizacional, sin embargo los conocimientos originalmente administrativos son tomados en cuenta para desarrollar de manera efectiva estrategias y herramientas de comunicación efectivas.

La Teoría clásica: estructuración y definición precisa

El enfoque clásico tiene su origen en las consecuencias surgidas a partir de la Revolución Industrial. La mecanización de la industria y la agricultura, a fines del siglo XVIII, la aplicación de la fuerza motriz a la industria, el desarrollo de la fábrica provocaron un cambio en la sociedad y en el modo de producción.

Entre las ideas destacadas de esta escuela se encuentran el racionalismo, mecanicismo en la concepción del hombre y liberalismo en economía, fundamentalmente fueron empiristas con el fin de aumentar la producción, de esta manera el objetivo principal fue el manipuleo de la división del trabajo, porque la mano de obra era el principal elemento de costo.

Para los autores de las teorías clásicas existen varios puntos importantes: el primero es la propuesta sistemática de estudio para las organizaciones y además establecen principios universales en materia de administración.

Así también es importante notar que dentro de esta escuela se enfatizan los aspectos estructurales de la organización, por ejemplo jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos.

Otra característica importante, y muy cuestionable, es la alta importancia dada a los procesos, la forma de tomar las decisiones, el conflicto, la forma de establecer los objetivos organizacionales y a todo lo relativo con el elemento humano.

De entre los autores de esta corriente se encuentran Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Farol. A continuación se trata a detalles las ideas y propuestas de cada uno de ellos.

Max Weber

Trató de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial. Realizó estudios y análisis que le llevaron a plantear su teoría de la burocracia. En la que propone algunos elementos esenciales distintivos de esta forma "ideal" de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones. Tales son⁴¹:

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informé administrativo y por escrito de los actores, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados (trato impersonal y formal).

El énfasis dedicado a la precisión y especificación del trabajo se puede explicar por la necesidad existente de ordenar las organizaciones. De forma tal se trataba de asegurar que las metas ocurrieran no por azar, sino por la realización de planes, programas y tareas bien definidos y formalizados.

Sin embargo, este tipo de forma de trabajo desencadenaría en un trato excesivamente formal, frío y dependiente del papeleo, conocido hoy en día como burocracia.

⁴¹ *Ibidem*, p. 38.

Este autor también puso atención al poder y lo denominó como “la capacidad de una persona para dar órdenes”⁴², en sus trabajos expuso la existencia de tres tipos de legitimación del poder o tipos de influencia, los cuales son:

- El poder de carácter racional, legal o burocrático
- El poder de carácter tradicional
- El poder de carácter carismático

Frederick W. Taylor

Taylor estudia las operaciones necesarias para realizar una tarea y para determinar los principios que optimicen su desempeño. Los cuatro principios más importantes de este autor son⁴³:

- El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
- Debe haber una cooperación muy cercana entre los que planean y los que ejecutan para lograr una adecuada integración de funciones.
- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Taylor utiliza la expresión: “los principios del management científico” o “de asignación de tareas”⁴⁴. Su preocupación se resume en el puesto de trabajo, la división del trabajo, la especialización, la uniformidad de los métodos para realizar las diferentes tareas, la preparación y función de los capataces y la iniciativa, considerada como una de las cualidades positivas que pueden esperarse de un hombre y el premio de la misma.

⁴² Héctor Felipe Álvarez, *Teoría de las Organizaciones*, Córdoba, Argentina, Eudecor, 1997, p. 33.

⁴³ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 40.

⁴⁴ Héctor Felipe Álvarez, *op. cit.*, p. 25.

Sin embargo, el punto más importante que se le puede atribuir a este autor es su consideración a la investigación constante como la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad. También es muy relevante que él se plantea por primera vez confeccionar instrucciones escritas que describan el trabajo a realizar, así como los medios a utilizar, de esta manera surge lo que hoy llamamos descripción de puestos.

Henri Fayol

Henri Farol tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz más universal, para él la administración era principal para que cualquier empresa desarrollara un buen trabajo. Sus principios aún tienen cabida en la práctica de cualquier empresa, los mismos se enuncian a continuación:

- División del trabajo (especialización)
- Autoridad y responsabilidad (poder)
- Disciplina (obediencia)
- Unidad de mando (un jefe)
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización).
- Remuneración del personal (salarios justos)
- Centralización (unión)
- Cadena escalar (jerarquización)
- Orden (posición única de cada persona)
- Equidad (justicia)
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios)
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto)
- Compañerismo (motivación elevada)

Es relevante la visión del autor en cuanto al enfoque de un gerente; ya que desde su punto de vista el gerente se preocupaba por lograr la eficiencia de la empresa a través de una estructura adecuada y su funcionamiento, entre sus logros se encuentran también el desarrollo del principio del ritmo, dicho principio consiste en evitar el desperdicio y reducir al máximo el ciclo de fabricación.

La comunicación al respecto de esta escuela establece Alberto Martínez de Velasco Avellano:

Dada la preponderancia de las estructuras piramidales con jerarquías bien delimitadas, la definición clara y explícita de las posiciones que ocupan las personas en una organización y de los reglamentos y normas, la comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.⁴⁵

En esta escuela también existe una marcada centralización en la toma de decisiones, lo que da como consecuencia una excesiva rigidez y formalismo que en algunas ocasiones puede causar entorpecimiento en la comunicación.

Si se logra imaginar cómo era la comunicación en una organización de este tipo se podrá notar que la comunicación se limitaba a sectores, que los jefes o directivos se comunicaban entre ellos; la opinión e ideas, los mensajes, de los obreros no les interesaba, puesto que sólo consideraban importante mencionarles cual era su función y lograr que la realizaran adecuadamente.

En tanto que la comunicación jugaba un rol meramente informativo y no existía la retroalimentación necesaria para mejorar las condiciones de trabajo, pues la división de poder lograba formar redes de comunicación inflexibles, por lo que sería común la creación de redes informales entre obreros y redes muy formales entre puestos verticales.

⁴⁵ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 42.

La Teoría Humanista: Factores sociológicos y psicológicos.

En esta escuela se puede observar que los autores que la forman toman a consideración el factor humano, es decir, cuentan con una visión más completa de la naturaleza humana y el posible impacto que puede tener en la productividad de la empresa. Por lo tanto, en esta escuela se consideran temas como liderazgo, motivación, relaciones y comunicación informal.

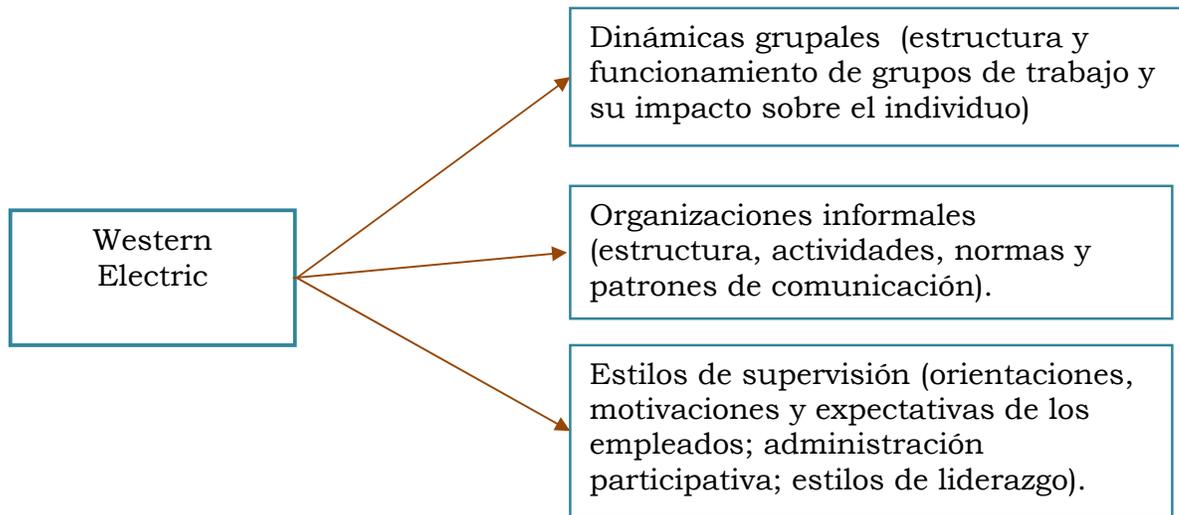
Elton Mayo

La idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas, en el presente caso la luz, en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas. Pero, cuando bajó la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, la productividad siguió creciendo. Mayo concluyó entonces que el haber sido distinguidos como parte de un grupo experimental y las normas y relaciones grupales, entre otras razones, produjeron en el personal ese efecto inesperado.⁴⁶

La conclusión de los estudios de Mayo dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

⁴⁶ Elton Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization*, Nueva York, Macmillan, 1993.

Ilustración VII



Fuente: Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991.

Chris Argyris

Propone la “administración participativa” como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo otros puntos clave, como el enriquecimiento del trabajo. El autor identificó también seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización. Estas propiedades son⁴⁷:

- Interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre las demás.
- Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.
- Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia dentro”.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia fuera”.

⁴⁷ Carlos Fernández Collado, *op.cit.*, p. 48.

- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización sobre las actividades centrales.

El elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del entorno humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal, y la motivación. Esta escuela no podría realizar, por sí sola, una administración eficaz y eficiente por igual.

En esta escuela, quizá como en ninguna otra, la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo.

Teoría de las Organizaciones en México

Es importante señalar que la teoría de las organizaciones es una disciplina muy reciente en México, a continuación retomare las palabras de Luis Montaña en la introducción al libro *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*:

El estudio de las organizaciones en México se ha caracterizado tradicionalmente por la utilización de esquemas teóricos generados en los países industrializados; su correspondencia con formaciones sociales diferentes ha suscitado, hasta la fecha sólo aislados intentos de reflexión.⁴⁸

Aunque las bases del estudio de las organizaciones en México toman en cuenta las investigaciones realizadas en otros países y se puede acusar de no ser efectivas por la diferencia del entorno, existen ideas y conocimientos aplicables, con sus modificaciones, a las organizaciones en México.

Esta falta de material especializado en las organizaciones en México ofrece también la posibilidad de observar claramente la necesidad de investigar y trabajar sobre teorías organizacionales en el país y, más aún, estudiar la relación de la comunicación con las diferentes teorías para lograr construir, en

⁴⁸ José Luis Pariente Fragoso, *op. cit.*, p. 37.

un deseo muy ambicioso, las teorías de comunicación organizacional aplicables y construidas en torno a organizaciones mexicanas.

1.2 La influencia del entorno en la organización

Para explicar la influencia del entorno en la organización es necesario comenzar por las bases teóricas que explican la relación, los efectos y la, hasta cierto punto, dependencia que existen entre la organización y su entorno para crecer y adaptarse a las exigencias de los nuevos tiempos.

La Teoría de sistemas: Apertura al medio e interrelación de las partes

La Teoría General de Sistemas fue planteada en el campo de la Biología en 1930 por Ludwing Von Bertalanffy. Lo interesante de esta teoría es su búsqueda por un método común a todas las ciencias; en otras palabras, hay un enfoque interdisciplinario y globalista.

El empleo de la teoría de sistemas me resulta efectivo para la presente investigación pues considera a la institución como un organismo que necesita adaptarse por medio del uso de información del entorno y posteriormente modificarse a sí mismo para sobrevivir.

La teoría de sistemas me es útil porque abre pautas de pensamiento; plantea la idea del caos como algo positivo y no como un factor de fracaso, tal razón me llevó a fundamentar el diagnóstico de fundación ADA sobre ésta.

El pensamiento de los sistemas se caracteriza por un tipo de pensamiento diferente al analítico, este último característico del enfoque mecánico de estudio de las organizaciones. En el caso de la Teoría de Sistemas, se trata del pensamiento sintético que se fundamenta en otras dos doctrinas: el expansionismo y la teleología.

El expansionismo es un concepto básico de los sistemas, y sostiene que todas las cosas son parte de otra mayor que ellas. La teleología tiene que ver con el

estudio del comportamiento en relación a logros de metas y explica sus hechos no por sus causas, sino por sus fines.

En su libro *General System Theory Foundatios, Developement, Applications*, Bertalanffy señala a la teoría de sistemas como: “la exploración científica de todos o totalidades que no hace tanto se consideraban nociones metafísicas que salían de las lindes de la ciencia.”⁴⁹

Es decir, la Teoría de Sistemas significa “el supuesto filosófico y práctico de interrelación, retroalimentación e interdependencia de las partes hacia el todo.”⁵⁰

Las premisas de los sistemas se conforman por:

- Los sistemas existen dentro de otros sistemas. Conceptos de subsistemas y suprasistemas.
- Los sistemas son abiertos. Se caracterizan por un intercambio íntimo con su entorno, o su suprasistema.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.
- Todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos.

De los principios más relevantes presentes en esta teoría, los trabajos de Ross Ashby y Norbert Wiener son clave para entender el efecto del entorno en la organización, es así que proponen los criterios de regulación, de retroalimentación y de caja negra.

Los elementos de un sistema son:

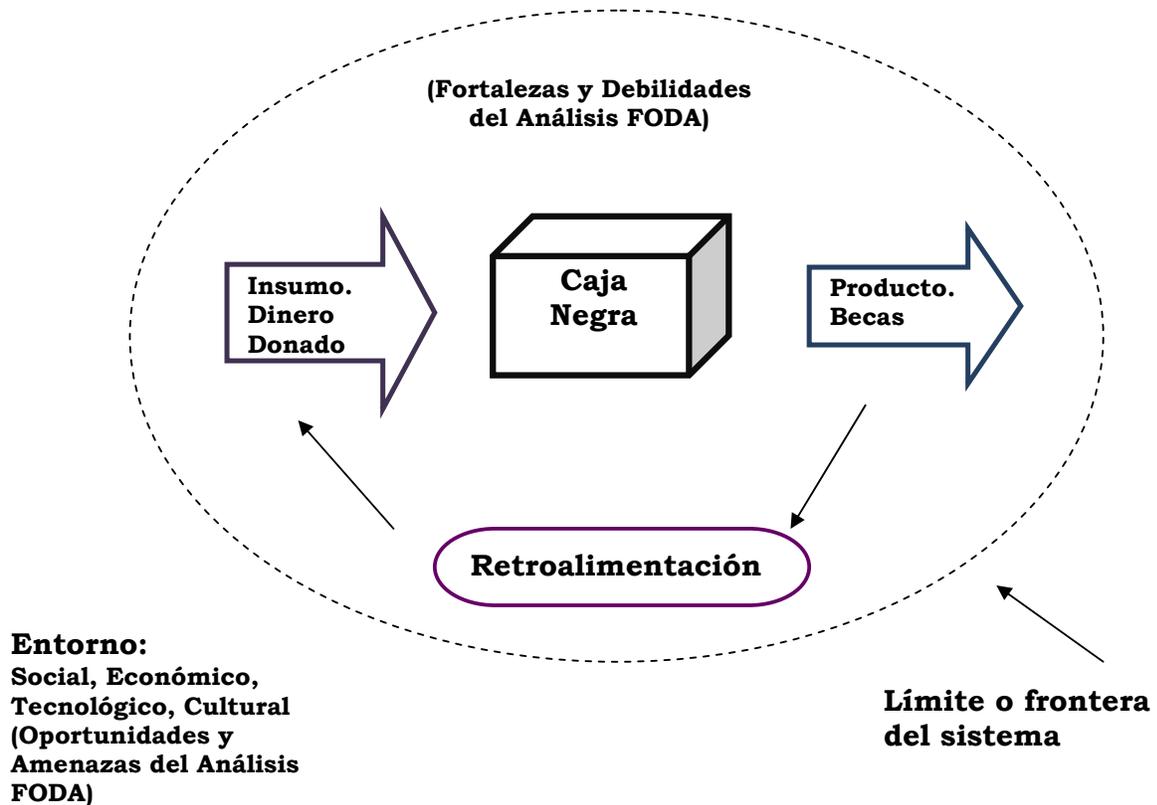
- Insumo o entrada: Conjunto de elementos que el sistema toma del entorno para procesarlos y producir resultados.
- Proceso. También nombrado caja negra, se utiliza para indicar que el saber cómo se procesan los insumos es difícil o prácticamente imposible.

⁴⁹ *Ibidem*, p. 101.

⁵⁰ Héctor Felipe Álvarez, *op. cit.*, p. 41.

- Producto o salida. Resultado final de la operación del sistema.
- Retroalimentación. Se refiere a un mecanismo mediante el cual parte de la energía, materia o información de salida del sistema regula o modifica las entradas al mismo.⁵¹

Ilustración VIII: Fundación Alberto y Dolores Andrade explicado desde la postura de sistemas.



Fuente: Interpretación propia, Jazmín Espinosa López, septiembre 2007.

Existen además otros conceptos importantes para comprender a las organizaciones como sistemas como son la homeostasia, adaptabilidad, morfogénesis, negentropía y la sinergia. Para explicar estos conceptos retomare las definiciones que expone Idalberto Chiavenato.

⁵¹ José Luis Pariente Fragoso, *op. cit.*, p. 105.

- Homeostasia. Es la tendencia del sistema abierto a permanecer en equilibrio dinámico conservando su status quo interno, el sistema debe mantener la constancia en el intercambio de la energía importada y exportada del ambiente para asegurar su estabilidad y supervivencia.
- Adaptabilidad. Es el cambio en la organización del sistema, en su interacción o en los patrones requeridos para conseguir un estado de equilibrio nuevo y diferente con el ambiente externo, pero por medio de una alteración en su status quo interno. La capacidad de adaptación se presenta gracias al proceso de retroalimentación que hace a la organización viable.
- Morfogénesis. Es producto de la capacidad de adaptación del sistema abierto a su ambiente, ya que tiene la capacidad de modificar, él mismo,, sus propias estructuras. Ésta es la principal característica que distingue a las organizaciones como sistemas abiertos.
- Negentropía o entropía negativa. La entropía es el proceso que lleva a todas las formas organizadas al desgaste, la desorganización, la desintegración y, finalmente, a la muerte. Los sistemas abiertos, para poder sobrevivir, se reabastecen de insumos y de energía más allá de sus necesidades básicas para poder mantener indefinidamente su estructura organizacional en razón de una entropía negativa.
- Sinergia. Es lo contrario de entropía. Representa un esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. Luego entonces, la sinergia tiene el efecto de multiplicar las partes y provocar que el resultado de una organización no sea igual a la suma de sus partes ni de sus insumos.⁵²

En resumen, esta escuela comienza a considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización. Trata en principio la apertura al medio y la influencia del contexto en la organización.

⁵² Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México, Thomson, 2004, p. 48.

Por lo tanto considera a las organizaciones como “sistemas abiertos y vivientes, en tanto que un sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea del cual importa energía para funcionar; la transforma internamente y exporta algún producto, bien o servicio diferente.”⁵³

Esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad: identificación de las partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes.

Lo anterior implica que la organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y –aunque los autores no lo señalan directamente- la información generada en el entorno: una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etcétera.

Teoría contingente: El impacto del contexto

Muy ligada a la anterior se encuentra la teoría contingente: es decir, el impacto del contexto. La misma constituye un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores los cuales brinden una posición completa y realista del fenómeno de estudio, dado que sus primeras premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.

En términos generales, la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, la cual analógicamente podría considerarse como el “estimulo”; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la “respuesta”. En otras palabras,

⁵³ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 53.

debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Pero el panorama no termina ahí, no todas las organizaciones responden igual al medio debido a que sus características le facilitan o restringen las posibilidades y la efectividad de esta respuesta. Por lo tanto esta escuela considera que, si bien existen elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

En cuanto al papel de la comunicación en ésta última, pues se enfoca a especificar que es necesario vigilar la comunicación interna y la externa –es decir, lo que se recibe y lo que se envía al medio ambiente-, en el primer caso, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes.

Un punto más sobre la importancia de esta escuela se deriva de la relevancia que tiene la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos.

El entorno

El concepto de entorno toma fuerza en el modelo de los sistemas abiertos, antes mencionado, pues plantea la necesidad de pensar globalmente y de no concebir a las organizaciones como autosuficientes y cerradas, sino por el contrario, como sistemas que mantienen cierta dependencia e intercambio de recursos con el exterior, esto es con su entorno.

En el entorno se encuentran elementos de acción directa, esto es, los anteriores influyen directamente en las actividades de cualquier organización y afectan el logro de sus objetivos; también existen elementos de acción indirecta que afectan indirectamente las actividades y resultados de una organización.

Los estudios realizados por *B. R. Duncan*, se pueden resumir en el siguiente cuadro, en el cual se puede observar los grados de cambio y complejidad del entorno.

Cuadro I: Características de los principales entornos

Tipo de entorno	Características
1. Plácido al azar	Entorno estable, predecible y simple. Pocos actores en el entorno. Pocos desafíos nuevos. No son necesarios conocimientos sofisticados de los actores. El concepto clásico de mercado. La organización puede operar independientemente del entorno. Los cambios al azar son imprevisibles.
2. Plácido conglomerado	Entorno simple, dinámico e impredecible. Pocos actores en el entorno y están interrelacionados. Cambios lentos. No son necesarios conocimientos sofisticados de los actores. Los actores son similares, pero están en continuo cambio y es posible predecir sus cambios. Se puede planificar y asignar adecuadamente los recursos.
3. Perturbado- reactivo	Entorno complejo, estable y predecible. Muchos actores en el entorno y están interrelacionados. Cambios lentos. Los actores no son similares entre sí y se mantienen constantes. Importante necesidad de conocimiento sofisticado de los actores. Pocas empresas grandes. Fuerte competencia. Las organizaciones están interrelacionadas con la industria. El juego competitivo produce reacciones. Mercado oligopolista. Flexibilidad y rapidez en las decisiones.
4. Campos turbulentos	Entorno dinámico, complejo e impredecible. Muchos actores en el entorno. Los actores no son similares entre sí y están en continuo proceso de cambio. Alta necesidad de conocimiento sofisticado de los actores. Cambios muy acelerados y surgen del campo mismo. Aumento de la incertidumbre. Hay interconexiones causales de carácter múltiple.

Fuente: Héctor Felipe Álvarez, *Principios de Administración*, Córdoba, Argentina, Eudecor, 2000, segunda edición ampliada, p. 90.

Cada organización existe en un entorno muy complejo que ejerce influencia sobre su estructura y su actividad. Las decisiones y las acciones que toma la organización son efectuadas por las acciones que ejercen las variables del ambiente sobre ella. Por lo anterior la orientación que debe recibir una organización va de afuera hacia adentro.

El medio se hace presente en una organización a través de la información. También surge la importancia de la información externa en la planificación y en la toma de decisiones, de esta manera se convierte en el centro vital de la planificación y de la acción gerencial.

Cuadro II: Grados de cambio y complejidad del entorno

GRADO DE CAMBIO DEL ENTORNO	GRADO DE COMPLEJIDAD DEL ENTORNO	
	Simple	Complejo
Estático	Incertidumbre percibida baja	Incertidumbre percibida moderadamente baja
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número limitado de factores y componentes del entorno. 2. Los factores componentes son algo similares entre sí. 3. Los factores y componentes permanecen básicamente los mismos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran número de factores y componentes del entorno. 2. Los factores y componentes son similares entre sí. 3. Los factores y componentes permanecen básicamente los mismos.
Dinámico	Incertidumbre percibida moderadamente alta	Incertidumbre percibida elevada
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número pequeño de factores y componentes del entorno. 2. Factores y componentes son algo semejantes entre sí. 3. Los factores y componentes del entorno cambian continuamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número amplio de factores y componentes del entorno. 2. Factores y componentes no son semejantes entre sí. 3. Los factores y componentes del entorno cambian continuamente.

Fuente: *Ibidem*, p. 91.

Héctor Álvarez menciona al respecto que:

El entorno de una organización es el conjunto de todos los elementos o actores externos a la organización que son pertinentes y relevantes para su actuación. Se trata de un conjunto de factores que no están a primera vista, bajo el control de la organización y que además, determinan sus resultados.

El entorno se encuentra formado por las fuerzas e instituciones relevantes que afectan las transacciones entre la organización y sus mercados. Se puede expresar que el entorno es la sumatoria de variables fuera de la organización que influyen en diferentes niveles temporales.⁵⁴

$$E = \sum_{i=1}^n \text{variables (+, - y N)}_{t,s}$$

Cuando la organización puede interpretar las señales del entorno, mayor será la posibilidad de evaluarlo correctamente. En la relación organización entorno existe lo que se llama una causalidad recíproca en la cual el ambiente condiciona a la organización, y ésta lo condiciona dinámicamente.

Es recomendable ver la actuación de la organización en una plena interacción con su ecosistema como un sujeto activo y pasivo, lo que implica una permanente función adaptativa de su propia estructura ante los posibles cambios que se presenten en su entorno.

Pues es este más incierto y difícil de comprender cuando es más cambiante, cuando existen interconexiones entre sus diversos elementos, o bien, cuando no se consiguen con facilidad los recursos necesarios o no se distribuyen en forma equitativa.

⁵⁴ Héctor Felipe Álvarez, *Principios de Administración*, Córdoba, Argentina, Eudecor, 2000, segunda edición ampliada, p. 93.

En el entorno se originan diferentes procesos que influyen en el funcionamiento de las organizaciones; 1) selección natural, para que queden las que mejor se adapten a las restricciones que impone el entorno; 2) dependencia de recursos, la relación con los proveedores, clientes y otros reguladores; 3) interdependencia con los diferentes componentes y actores del entorno.⁵⁵

Para comprender de mejor forma el tema, es recomendable explicar los componentes que influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones, por lo cual se enuncian a continuación.

- Para comprender el sector económico es elemental analizar y evaluar las reglas del juego existentes en el mercado del sector en cuál se desarrolla la organización para que ésta seleccione el camino que la lleve a competir con ventajas, conociendo cuáles son las fuerzas competitivas y la acción de los competidores.
- Para abordar el tema de los clientes es necesario saber por qué compran, cuál es el proceso de compra, cómo utilizan los productos o los servicios, cómo está segmentado el mercado, cuál es el perfil socioeconómico de los clientes y cuál es el sistema de distribución. Otro punto importante referente a los clientes, es que estos representan las actividades de demanda dentro del sistema económico.
- Los competidores son un elemento fundamental para entender el entorno de una organización, comprender a los competidores y conocer cómo realizan sus actividades y cuál es el enfoque estratégico son algunas de las claves para obtener ventajas competitivas. Como menciona Héctor F. Álvarez “la participación en el mercado y sus ventas actuales en relación al crecimiento del mercado, son datos necesarios porque las organizaciones tiene que lograr sus objetivos a costa de sus competidores.”⁵⁶

⁵⁵ *Ibidem*, p. 94.

⁵⁶ *Ibidem*, p. 95.

- Los proveedores se refieren a los productos, la materia prima, los insumos, los servicios, la mano de obra, bienes de capital y energía que provienen del entorno, ya que los proveedores son los encargados de su provisión.

Existen además factores que influyen indirectamente en el funcionamiento de las organizaciones, estos se componen de los siguientes:

1. Los factores económicos se expresan a través de variables indicando las condiciones y tendencias económicas generales que afectan las actividades de una organización. El entorno económico se refiere a la situación de la economía general de un país, esto es, los aspectos macroeconómicos.
2. Los factores políticos pueden afectar las actividades de una organización por la incidencia del entorno político. Los gobiernos a través de su actividad pueden crear amenazas u oportunidades para las organizaciones.
3. La sociedad, las organizaciones son afectadas por las fuerzas sociales. Cómo funciona una sociedad y cuáles son sus tendencias puede condicionar el funcionamiento de la organización. Tanto el mercado de clientes como el mercado de factores están estrechamente vinculados a un tipo de sociedad.
4. Los factores culturales, la cultura es un producto social y es lo que diferencia a una sociedad de otra. El sistema de valores, el estilo de vida y las normas predominantes en una sociedad influyen en el éxito o en el fracaso de una organización en la medida que sus directivos comprendan y evalúen los factores culturales, ya que las actitudes, los intereses y las preocupaciones de los miembros de una sociedad, son llevados en el seno de las organizaciones.

5. La tecnología que incluye los avances tecnológicos, nuevos procesos de producción, nuevas maquinarias, nuevas materias primas y nuevos productos también influyen en el funcionamiento de las organizaciones. Los factores tecnológicos implican avances cuyos resultados mejoran los productos, los servicios y los métodos de producción e incluso afectan las decisiones que los directivos tienen que tomar. La innovación tecnológica, requiere de las ciencias básicas, por tal razón, las universidades de hoy cumplen la función de cooperar con las empresas para el desarrollo de nuevos conocimientos y sus aplicaciones.

6. Grupos de referencia, estos son otros grupos que influyen sobre las organizaciones en forma directa o indirecta⁵⁷

Para obtener mejores resultados en el desempeño de la organización, el entorno tiene que ser administrado, esto exige cierta capacidad para interpretarlas, para poder conocer y evaluar las amenazas y las oportunidades y adaptarse activamente al entorno.

Administrar el entorno apoya a la reducción de incertidumbre de la organización. El amortiguamiento, permite reducir el impacto desde el enfoque de los insumos y desde el enfoque de los productos. El suavizamiento, se refiere a cómo nivelar el impacto de las fluctuaciones del entorno, tales como la reducción de las ventas y de los ingresos.

La predicción es la posibilidad de pronosticar los cambios en el entorno y su impacto en la organización. El racionamiento indica cómo asignar los recursos de acuerdo a ciertas prioridades con referencia al comportamiento de la demanda. La contratación es otro mecanismo utilizado al contratar servicios del lado de los insumos o de los productos.

⁵⁷ *Ibídem*, pp. 97- 98.

La captación es una modalidad que permite absorber aquellos individuos u organizaciones que representen peligro para la estabilidad o la existencia de la organización. La fusión busca lograr una acción conjunta con otra organización. Avanzar sobre el entorno significa que la organización de referencia ejerce un poder en el entorno que antes ejercían otros componentes.

Cuadro III: Los instrumentos de adaptación de la organización al entorno

INSTRUMENTOS	FUENTE
Planeamiento estratégico	Management
Sistema de información	Conocimientos Previsión
Diferencia de productos	Innovación
Dominio de la fuente de recursos	Reducción de costos
Organización	Adaptabilidad y flexibilidad
Capacidad instalada	Utilización de la inversión fija
Sistema de distribución	Logística Conocimiento del mercado
Sistema de comercialización	Marketing
Poder e influencia sobre los componentes del entorno	Persuasión

Fuente: *Ibidem*, p. 99.

El concepto de organización que ve a ésta como un sistema social abierto, reconoce que existe en un entorno, cuyos elementos interactúan con los suyos propios, influyendo y siendo influida por él, y que la organización dispone de circuitos de retroalimentación que, al experimentar estos impactos, le ayudan a corregir su proceso y sus objetivos. Desde este punto de vista, la organización es una unidad social que:

- Reclama para su funcionamiento un cierto grado de autonomía y de autosuficiencia.

- Es independiente, sólo en cierto sentido y grado, de su medio ambiente dado el intercambio de materiales, energía e información como input, transformación, output.
- Necesita, y de hecho dispone de y utiliza, mecanismos de regulación y de control que ajustan su equilibrio interno a los intercambios entre ella y su entorno.
- Dispone de alternativas que le permiten alcanzar sus objetivos y mantener su autonomía eligiendo entre aquellas las que mejor responden a sus necesidades.
- Mantiene un equilibrio dinámico de modo que, experimentando un cambio o evolución constante, el patrón general se mantiene constante.

Los términos entorno y contexto pueden utilizarse de forma indiferenciada aunque pocos autores suelen reservar el de entorno para referirse a todos aquellos elementos que desde el exterior de la organización influyen o pueden influir en su funcionamiento interno, y el de contexto para todos aquellos otros que como el tamaño, el diseño, el reparto del espacio, la tecnología, lo hacen desde dentro.

Por la dificultad de distinguirlos en la práctica preferimos utilizarlos indistintamente. Inicialmente el conjunto de todos estos elementos puede ser analizado en dos niveles. Uno macro, en el que se estudian los influjos provenientes de los entornos institucionales legales, económicos, culturales, políticos, educativos. Otro micro, en el que el foco del análisis se limita a los individuos, grupos y organizaciones concretamente relacionados con la organización.

Es importante mencionar que el entorno de una organización está constituido por todos aquellos elementos (personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas) con las que intercambian sus materiales, su energía y su información y que, por tanto, ejercen influjo sobre ella y ésta, a su vez, lo ejerce sobre ellos. El entorno de la organización no debe ser entendido, como una entidad, condición o factor netamente diferenciado por una frontera entre él y la organización.

De hecho la frontera es difusa e incluso imposible de ser establecida con precisión. El entorno tampoco debe ser entendido como algo que se impone obligatoriamente a la organización. Por lo que es importante señalar que ninguna organización puede existir sin un entorno, pero la organización puede tener capacidad en muchos casos para elegir su propio entorno sobre todo, para cambiarlo y alterarlo.

Por lo tanto el entorno llega a ser el universo de cosas y personas que rodean a las organizaciones, éstas son casi infinitas y, lo mismo en el espacio que en el tiempo, pueden establecer algún tipo de relación con la organización. La interrelación existente entre la organización y su entorno puede adquirir cuatro formas principales de transacción:

- Las orientadas a la garantía de legitimidad social y viabilidad técnica de recepción de input y exportación de output.
- Las necesarias para la garantía operativa de recepción de estas operaciones.
- Las de protección y autodefensa de ataques de competitividad, invasión o cooptación por parte de otras organizaciones.
- Las de colaboración y enriquecimiento mutuo con otras organizaciones.

La frontera de una organización, comenta acertadamente W. Starbuck, se entiende si concebimos la organización como una nube o un campo magnético.⁵⁸ De lejos se puede observar bien el límite de la nube, pero de cerca uno no sabe dónde empieza y dónde acaba.

A continuación se destacan algunos elementos o modos de comportamiento que las organizaciones utilizan en sus relaciones con el exterior de la misma corporación:

➔ La red de Conexiones. Las organizaciones son los medios de resolución de conflictos sociales, las que establecen los anclajes para la comunicación, las

⁵⁸ William H. Starbuck, *Organizations and their Enviroments*, UK, Dunnette, M., 2006, cap. 25.

protagonistas limitadas y condicionadas que ejercen el papel motor de la sociedad. Por lo que necesitan puntos de contacto, establecer canales de comunicación que se transforman en un complejo de conexiones.

➔ El mundo de la Imagen. Las organizaciones recurren a su imagen social como mensajero, valedor, abogado y policía de sus derechos de subsistema.

➔ Las técnicas de Diagnóstico y Prospectiva. Las corporaciones igualmente no pueden prescindir de mecanismos de diagnóstico y de previsión de los posibles elementos o eventos que pueden constituir elementos de rivalidad, de amenaza o de simple destrucción, lo mismo que de oportunidades de fortalecimiento, de progreso o de simple subsistencia. Entre ellas se colocan las operaciones de investigación de mercado y de marketing.

➔ Los Mecanismos de Defensa Interna y Control de Fronteras. Las corporaciones se mueven indefectiblemente en un contexto de rivalidad, de competitividad y de amenaza mutua por el logro de unos objetivos y bienes escasos. Por lo tanto deben recurrir a:

- Mecanismos de Defensa Interna a base de sistemas disciplinarios, motivacionales, de recompensa o de sanción que aseguren la colaboración interna de los propios socios
- Mecanismos de Control de Fronteras que impidan invasiones, cooptaciones o derrotas, a base de muros legales, pactos mutuos, sistemas de peaje.

➔ La construcción del Nicho. Se orienta a la explotación de las oportunidades estratégicas externas y al aprovechamiento máximo de las competencias internas propias.

Si bien la comunicación en las organizaciones tiene por objetivo apoyar la estrategia de la organización proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la

imagen y de la información, el entorno es un factor que determina en gran medida la comunicación.

El entorno de las organizaciones ha cambiado; no sólo incluye a los empleados, clientes, etc., sino que su campo de influencia abarca los ciudadanos, los vecinos, los consumidores, instituciones educativas, etc., los cuales opinan y exigen que las organizaciones se impliquen en mejorar la sociedad.

Lo que refleja que las organizaciones no viven aisladas del entorno, sino que se les exige que contribuyan al bien común, lo que requiere un cambio en la comunicación, dicho cambio consiste en:

- Comunicación multidireccional.
- Una más amplia participación.
- Comunicación por objetivos.
- Incorporación de elementos de innovación y creatividad.
- Sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación.
- Implantación de las nuevas tecnologías.
- Gestión del conocimiento.⁵⁹

En conclusión el estudio del entorno de la organización es muy importante porque nos orienta en la forma de desarrollar y gestionar métodos de comunicación efectivos para la organización y su medio, de igual manera que se pueden emplear para complementar otras estrategias de desarrollo que en lo ideal deben construirse a partir de un estudio del entorno en el que existe la organización.

Quizás el estudio del entorno de la organización nos refiera directamente a conceptos administrativos, y se vuelva al punto de disyuntiva entre ocupar datos administrativos en comunicación, sin embargo está bien justificado el

⁵⁹ Núria Saló, *op.cit.*, p. 13.

estudio de los términos como entorno y sus propuestas dado que a partir de estos conocimientos el comunicador organizacional puede construir estrategias tan efectivas como el entorno lo exige, tomando en cuenta métodos que en origen no fueron creados para la comunicación pero que apoya el estudio y gestión de esta disciplina, además un punto relevante es que la comunicación en si es parte del entorno de cualquier organización y es parte de la entropía que tiene que manejar a diario la misma.

1.3 Organizaciones Civiles

Organizaciones Civiles en México

En México se ha incrementado el número de análisis de organizaciones civiles, sin embargo, dichos estudios por lo general no se puede acompañar de datos precisos que permitan conocer el estado cuantitativo de este fenómeno. Lo anterior se debe a que no existe en México un registro riguroso y actualizado de las OCS.

Como se menciona en el ensayo “Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México”⁶⁰, las pocas estadísticas disponibles provienen de esfuerzos de las propias organizaciones, de instituciones académicas y de algunas dependencias gubernamentales encaminados, muchos de ellos, a la elaboración de directorios y no precisamente a crear un acervo estadístico.

La notoria ausencia de información estadística sobre este tema, se explica por la novedad del fenómeno y por su propio carácter volátil. La primera de las razones se puede entender mejor si se recuerda que las OCS eran investigadas escasamente en el pasado inmediato porque no es sino hasta la década de los ochenta que se ha incrementado su número y su presencia en la vida social, cultural y política de nuestro país.

⁶⁰ Miriam Calvillo Velasco y Alejandro Favela Gavia, “Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México”, *Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*, México, Ed. Colección Alternativas, UNAM, 2004, pp.73-120.

En cuanto a su carácter volátil, se menciona que en ocasiones se trata de organizaciones informales que nacen con fin específico que al cumplirse, en el corto o mediano plazo, provocan, en algunos casos, la desarticulación completa de la organización o su recomposición total o parcial. Esto suscita que cualquier conteo que se haga de ellas sea, en muy corto tiempo, obsoleto.⁶¹

Además de lo mencionado anteriormente, existe un punto más que dificulta la existencia de datos empíricos confiables, y como mencionan Miriam Calvillo y Alejandro Favela:

La carencia de datos empíricos confiables no sólo ha tenido que ver con la falta de iniciativas o con las dificultades que supone el propio universo, sino sobre todo ha dependido en gran medida de un problema teórico, como el acuerdo en torno a la propia definición del concepto y, por tanto, del universo de estudio. [...] El saber cuántas OCS existen en México pasa por un problema de fondo: definir en primera instancia, ¿qué son las OCS?⁶²

En la actualidad existe un debate en torno de las posibles definiciones que se le da a una OCS. Sin embargo para llegar a construir una definición que se acerque lo más posible a la realidad es necesario tomar en cuenta que la emergencia de las OCS proviene de una mezcla compleja de factores económicos, sociales, políticos y culturales propios de la época e íntimamente relacionados con la particular historia de cada país.

Ahora bien, a la creciente diversidad y complejidad de circunstancias, la sociedad civil, ha respondido con una variedad de formas de organización, dificultando aún más su conceptualización. Aún así existe un común denominador que ofrece alguna oportunidad de conceptualización del amplio abanico de estrategias de acción que se han generado a partir de estas condiciones históricas:

⁶¹ Jorge Cadena Roa, *Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*, México, Ed. Colección Alternativas, UNAM, 2004, p. 74.

⁶² *Ídem.*

Por regla general se acepta que las OCS son aquellas que por principio de cuentas no son gobierno, no actúan guiadas por un afán de lucro individual y privado, no realizan ningún tipo de proselitismo religioso o político y dirigen su acción a favor de una causa de interés común a lograr en el corto, mediano o largo plazo.⁶³

El anterior criterio es el que se tomó en cuenta para la exposición de la siguientes información, es decir para delimitar el universo de los datos referentes a las OCS.

Para continuar es necesario hacer una aclaración con respecto a la definición ya expuesta, pues al profundizar en su conocimiento encontramos que un buen número de ellas, realizan ciertas actividades que tienen que ver con el mercado, ya sea a partir de la producción o distribución de bienes sociales e inclusive hasta comerciales, pero cuya finalidad principal sigue siendo no lucrativa aun y cuando obtengan ciertas ganancias de los servicios que prestan o productos que ofrecen.

Además, es necesario mencionar que, aunque una buena parte las OCS no se proponen explícitamente alcanzar objetivos políticos o religiosos es muy común encontrar, entre sus miembros, una fuerte tendencia partidista o religiosa.

Con respecto al sentido político de las mismas se puede comprender mejor si se sabe que:

Las OCS nunca son neutrales por cuanto, tácita o implícitamente, mantienen ciertos objetivos políticos. Lo distintivo, en todo caso, es que centran su actividad política en dos sentidos, primero, como instrumentos que buscan y logran la participación ciudadana y segundo, por cuanto se convierten en intermediarios entre la ciudadanía y el poder político, sirviendo como vigías del buen funcionamiento de los partidos y el gobierno.⁶⁴

⁶³ *Ibidem*, p. 75.

⁶⁴ *Ibidem*, p. 76.

Es necesario aclarar que quien desarrolló la investigación⁶⁵ de la cual retomo datos para el presente trabajo, considero como primer paso para elaborar las estadísticas la construcción de una base de datos sobre las OCS.

Para lograr lo anterior le fue necesario recopilar directorios y listados editados y producidos por diferentes instituciones y dependencias gubernamentales, OCS e instituciones académicas, por lo que en total fueron 107 listados y directorios de los años 1991 a 2000. De igual manera otra fuente importante de información lo constituyó la prensa escrita, en donde se privilegiaron los comunicados de las OCS, con esto último fue posible detectar organizaciones que no fueran registradas en algún directorio.

Gracias a la información estadística que arrojó la investigación citada, se pueden abordar de manera numérica aspectos como el número de OCS, su permanencia y los ámbitos de trabajo que desarrollan.

A partir de la sistematización de información procedente de las fuentes ya mencionadas se logró detectar que para 1998 existían un total de 8, 618 OCS, en tanto que para 1999 la cifra fue de 9, 283, lo que equivale a un incremento del 7.7 %. En el año 2000 el número de OCS vivió un significativo avance del 16.4% con relación al año anterior para alcanzar la cantidad de 10, 805.⁶⁶

Estos datos muestran una marcada tendencia al crecimiento en el número de OCS, el peso que en los últimos años han cobrado las OCS en la escena social y política nacional no puede ser valorada a partir de su mero incremento numérico pero éste bien puede ser considerado un indicador de su progresivo alcance, según datos entre 1998 y 2000 el número de OCS creció un 25.4%, lo que habla de las proporciones que está adquiriendo el fenómeno en emergencia.

⁶⁵ La investigación citada la desarrollaron Miriam Calvillo Velasco y Alejandro Favela Gavia, *op. cit.*, pp. 73-120.

⁶⁶ Jorge Cadena Roa, *op. cit.*, p. 78.

Se puede afirmar que el incremento en el número de OCS no puede atribuirse a un proceso de simple creación y acumulación continua. El hecho es que si bien cada año aparecen nuevas organizaciones, también desaparece, o entran en un estado de latencia, una considerable cantidad de ellas, como menciona Miriam Calvillo “en realidad son muy pocas las OCS que logran perdurar, es decir, mantenerse activas durante un tiempo prolongado y continuo.”⁶⁷

Es decir que la general tasa positiva de crecimiento se mantenga, la cantidad de OCS que aparecen o reaparecen cada año tiene que superar al número de las que en el mismo lapso de tiempo pierden vigencia, sea ésta temporal o definitiva.

Como lo mencionan los autores del texto citado con anterioridad: “Lo que [...] intentamos es mostrar cómo el ritmo de crecimiento de las OCS se encuentra sujeto a su propia naturaleza volátil, dado su carácter coyuntural.”⁶⁸

Para explicar lo anterior es necesario exponer algunos datos, por lo que, en 1999, desaparecen 4, 019 de las 8, 626 OCS presentes en 1998, esto equivale al 46.59 %. Ese mismo año, como forma de compensar la pérdida aparecen 4,723 OCS distintas, por lo que se calcula que son 704 más de las que desaparecieron, y sólo 4, 607 se mantuvieron durante los años antes mencionados.

Continuando con las cifras para el año 2000, las cifras muestran que de 9, 330 OCS de 1999, únicamente sobrevive para el año 2000 el 25.57 % y el restante 74.43% desaparece. En el año 2000 se presentan un total de 8, 466 OCS distintas a las de los dos años anteriores.

Antes de continuar es necesario mencionar algunos datos que nos ayuda a conceptuar un panorama acerca de los años en que se fundaron las OCS descritas en el estudio, de tal manera que para la década de los ochenta se

⁶⁷ *Ibidem*, p. 80.

⁶⁸ *Ídem*.

fundan un total de 1, 426 OCS lo que corresponde al 25.7 %. No obstante, es de 1991 a 2000 cuando realmente podemos hablar de un periodo de auge.

Lo anterior afirmación se puede argumentar debido a que es en esos años cuando la cantidad de OCS se eleva hasta 2, 926, esta cifra equivale al 51.9 %, es decir, a un poco más de la mitad del universo considerado. El 77.7 % de las OCS se fundaron en las dos últimas décadas del siglo XX. ⁶⁹

A continuación se mencionan datos sobre la distribución de las OCS por entidad federativa, los mismos que son de relevante importancia para la presente investigación pues permite conocer el entorno de la institución a la que se plantea desarrollar una propuesta para mejorar sus procesos de comunicación.

Sin embargo “la ubicación geográfica no es un dato frecuente en las fuentes consultadas y a esta dificultad se suma el que la mayoría de las organizaciones, a las que les falta este dato, ya desaparecieron.”⁷⁰

Para entrar de lleno se presentan los siguientes datos respecto a la distribución de las OCS. El Distrito Federal concentra el 26.4 % de las OCS de todo el país. Cifra muy por arriba del estado de la república que ocupa el segundo lugar: Coahuila con un total de 1, 078 OCS, representando el 6.37%. A Coahuila le siguen Jalisco, el Estado de México y Nuevo León con 898, 862 y 827 OCS cada uno. Por lo tanto, estos cuatro estados reúnen el 21.66 % del total de OCS, porcentaje todavía abajo del Distrito Federal.

En esta misma línea se puede mencionar que otro conjunto de entidades federativas se ubica entre las 507 y las 585 OCS. Este grupo lo constituyen cinco estados que en conjunto suman el 16.02% de OCS de todo el país. Estos estados son: Baja California Norte, Michoacán, Guanajuato, Chihuahua y Oaxaca.

⁶⁹ *Ibidem*, p. 86.

⁷⁰ *Ídem*.

En Veracruz, Chiapas, Puebla, Morelos, Yucatán, Querétaro, Sinaloa, San Luis Potosí y Sonora, el número de OCS oscila entre las 346 y 448. En total el número de OCS en estos nueve estados de la república suma 3, 513, alcanzando un porcentaje de participación del 20.78 por ciento.

Campeche, Hidalgo, Tamaulipas, Aguascalientes, Quintana Roo, Baja California Sur, Guerrero, Durango, Colima, Tabasco, Zacatecas, Tlaxcala y Nayarit, cobijan el 15.13%, esto es, 2, 558 OCS en total. La cantidad de OCS en estas trece entidades va de 123 mínimo a 280 máximo. Esto significa que ninguna de ellas alcanza cuando menos 2%. ⁷¹

Tabla I: Número de organizaciones civiles por entidad federativa 1998- 2000

<i>Entidad federativa</i>	<i>Número de organizaciones civiles</i>	<i>%</i>
Distrito Federal	4 471	26.41
Coahuila	1 078	6.37
Jalisco	898	5.31
Estado de México	862	5.09
Nuevo León	827	4.89
Baja California Norte	585	3.46
Michoacán	569	3.36
Guanajuato	538	3.18
Chihuahua	511	3.02
Oaxaca	507	3.00
Veracruz	448	2.65
Chiapas	409	2.42
Puebla	407	2.41
Morelos	406	2.40
Yucatán	398	2.35
Querétaro	381	2.25
Sinaloa	368	2.18
San Luis Potosí	350	2.07
Sonora	346	2.05
Campeche	280	1.65
Hidalgo	262	1.55
Tamaulipas	258	1.53
Aguascalientes	257	1.52
Quintana Roo	247	1.46
Baja California Sur	239	1.41
Guerrero	209	1.23
Durango	156	0.92
Colima	145	0.86
Tabasco	128	0.76
Zacatecas	128	0.76
Tlaxcala	126	0.75
Nayarit	123	0.73
Total	16 917	100.00

Fuente: Jorge Cadena Roa, *Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*, México, Ed. Colección Alternativas, UNAM, 2004, p. 88.

⁷¹ *Ibidem*, p. 87.

Los datos presentados en la Tabla anterior muestran que sólo nueve estados de la República sostienen el crecimiento en el número de OCS, refrendando la tendencia general del periodo, éstos son: Aguascalientes, Baja California Sur, Chiapas, Durango, Guerrero, Hidalgo, Oaxaca, Quintana Roo y Tlaxcala. Mientras que en entidades como Coahuila, Baja California Norte, Campeche y el mismo Distrito Federal observamos que si bien de 1998 a 1999 se da un incremento en el número de OCS, para 2000 se revierte la tendencia y se produce un fuerte descenso.

Por su parte, Morelos y Nuevo León representan dos comportamientos particulares. En el primero, después de mantener durante los dos primeros años igual número de organizaciones, en 2000, muestran un incremento del 45%, mientras que Nuevo León es el único estado en el que el número de organizaciones sufre una tendencia constante a la baja. Así de 571 OCS en 1998 pasa a 444 en 1999 y a 437 en 2000. Para las restantes diecisiete entidades, esto es para la mayoría, 1999 representa un año de caída en el número de OCS, en tanto 2000 encarna un año de grandes recuperaciones.⁷²

Es turno de hablar sobre el ámbito de trabajo y actividades que realizan las OCS, para estos datos no está de más recordar que la información estadística se retoma del texto titulado “Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México”.

Las OCS realizan una serie de actividades que tienen que ver con cuestiones tales como: 1) asistir a terceros, 2) ayudarse mutuamente, 3) promover el bienestar y el desarrollo humano, 4) promover y gestionar intervenciones estatales y privadas, 5) financiar proyectos y programas y 6) denunciar lo institucionalmente constituido, así como reivindicar satisfactores a necesidades sociales.⁷³

Es importante referir que con mucho, en lo que más se empeñan las OCS es en proveer de elementos que permitan el acceso de su población objetivo a un

⁷² *Ibidem*, p. 89.

⁷³ *Ibidem*, p. 109.

cierto tipo de bienestar y desarrollo, a este rubro le correspondió el 73.26% de todas las actividades registradas en el año 2000. Después de la provisión de bienestar y desarrollo, la asistencia con un 16.77 %, es la segunda actividad que más cumplen las OCS. El tercer lugar, con el 6.75%, lo ocupan las tareas de financiamiento.

La promoción y la gestión de intervenciones estatales o privadas suma el 2.9%, en tanto que la reivindicación cívico jurídica, esto es, la demanda social y la exigencia de mayor participación pública representa el 1.03%. Con menos de medio punto porcentual, finalmente, ésta la ayuda mutua.⁷⁴

Por lo tanto, se puede indicar que el objetivo que persiguen las OCS en nuestro país es conseguir que las comunidades o grupos más vulnerables tengan acceso a ciertos recursos que por otras vías tienen negados, y para lograrlo se esfuerzan en dos áreas fundamentalmente, la primera consta de promoción, difusión y defensa de los derechos humanos; la segunda es la promoción del bienestar y acceso a algún tipo de desarrollo social, económico y cultural.

Es relevante exponer que la promoción del desarrollo económico, social y cultural es una actividad para 7, 919 OCS, esto es, para el 73.3 % del total de organizaciones del año 2000. Estas organizaciones se mueven en los siguientes ámbitos: 1) economía social, 2) educación, 3) salud, 4) vivienda y servicios comunales, 5) medio ambiente, 6) cultura, arte y comunicación, 7) ciencia y tecnología, y 8) deporte, recreación y turismo.

De los anteriores es muy importante destacar el ámbito educativo, y poner mayor atención en el mismo, de manera que se aunara más en el tema, es así que el ámbito educativo ocupa al 15.75% de las organizaciones dedicadas a acercar el desarrollo social, económico o cultural a los grupos con los que trabajan. Esto equivale al 11.54 % del universo total de OCS vigentes en 2000, es importante aclarar que este ámbito incluye tanto la educación comunitaria,

⁷⁴ *Ibídem*, p. 110.

indígena, ciudadana y ambiental, como la educación para adultos y la labor de alfabetización.⁷⁵

Antes de continuar es necesario exponer con mayor claridad que las OCS son agrupaciones físicas, es decir, se trata de alianzas sociales que pueden estar o no dotadas de personalidad jurídica y que pueden o no tener un cierto propósito de permanencia.

Lo importante es que esas personas comparten un cierto interés colectivo, así como la certeza de que dicha acción no podría alcanzarse convenientemente con el esfuerzo individual y aislado o cuando menos no podría serlo de manera tan eficaz como lo permite la agrupación de personas y medios. Esto quiere decir que todas las OCS son manifestaciones del fenómeno social asociativo que deriva de las complejas conexiones y lazos sociales que conforma el tejido social.

Ya referido como es que se puede entender a una OCS, es el turno de explicar las posibles formas de organización que éstas adaptan. Las OCS pueden adquirir distintas formas dependiendo del grado de complejidad de su estructura. La asociación es la forma más simple, se trata de un convenio, que no necesariamente de un contrato, entre personas para lograr un fin ideal que se tiene como un valor social relevante.

Regularmente las asociaciones persiguen una finalidad de interés general, obran en interés ajeno y no personal de sus miembros. El fin perseguido por la asociación es alcanzar un resultado que trasciende el beneficio personal.

La asociación puede adquirir la forma de una corporación. Para considerarlas es necesario que ellas presenten una raíz socio- civil, están dotadas de mandato público y tienen un carácter voluntario. Es decir, se trata de agrupaciones de personas unidas por el ejercicio de una misma actividad,

⁷⁵ *Ibidem*, p. 112.

profesión o arte, para la defensa de sus intereses colectivos. Las corporaciones pueden tener un carácter científico, literario, artístico o benéfico.

También es frecuente que las corporaciones también encarguen a un conjunto de personas constituidas en comités o comisiones la atención de algún asunto particular.

Un punto sobresaliente es que las OCS cada vez actúan de manera menos aislada, esto es, que ellas para obtener sus objetivos establecen un conjunto de relaciones orgánicas con otras OCS, conformando federaciones, confederaciones, coordinadoras, frentes y redes propiamente dichas.

Las redes revelan la efectividad de algunas experiencias para elevar su nivel organizativo y la incidencia de sus demandas. Las redes son muestra de los esfuerzos de las OCS que comienzan a complejizarse funcional y organizativamente con el objetivo de alcanzar cuotas mínimas de bienestar y recuperar espacios de acción y relación.⁷⁶

Las coaliciones son otra de las formas que adquieren las OCS. Ellas se distinguen de cualquier otra forma de asociación por su carácter transitorio. De ordinario las coaliciones conducen a una especie de *lock-out*. De hecho, las coaliciones pueden estar formadas de las más variadas formas de organización.

Ya por último, y de suma relevancia para el presente trabajo, otra forma que adoptan las OCS son las fundaciones, éstas constituyen los fideicomisos, fondos y fundaciones benéficas, artísticas, científicas, etc., así como los patronatos con una finalidad social.

Esto es, se tratan de entidades que con bienes de propiedad particular ejecutan o contribuyen a la ejecución de actos humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios.

⁷⁶ *Ibidem*, p. 107.

Tabla II: Organizaciones civiles por forma que adoptan

<i>Forma</i>	<i>Número de organizaciones civiles</i>	<i>%</i>
Asociaciones	13 879	69.85
Corporaciones	3 289	16.56
Fundaciones	1 646	8.28
Redes	942	4.74
Otras	113	0.57
Total	19 869	100.00

Fuente: *Ibidem*, p. 105.

Al entrar en cifras, tenemos que el 46.77% del total de asociaciones consideradas para la investigación estuvo presente en 1998, en tanto que para 1999, el porcentaje fue de 50.40% y para 2000 de 58.26%, lo que indica que la proporción de asociaciones que tienden a mantenerse creció durante el tiempo que se analizó.

Esta tendencia es aún más clara en el caso de las redes que en el primer año representaron el 24.62% del total, para un año después subir al 42.35% y el último año avanzar hasta el 57.21%. Las fundaciones significaron en 1998 el 61.72% del total, esta proporción descendió al 42.64% un año después para al final recuperarse y alcanzar el 60.81%. Finalmente las corporaciones constituyeron el 25.26%, 34.84% y 34.56% sucesivamente en los tres años estudiados.

Fundaciones

Para abordar el tema de las fundaciones se puede mencionar que de acuerdo con “Protectora de Fundaciones”, son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. De igual manera las

fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley.⁷⁷

Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

En teoría, se espera que la finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas, es decir, en ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.

Otra definición a tratar es la que propone a la fundación como una Institución privada reconocida por la Ley y cuya finalidad consiste en prestar a la Sociedad unos determinados servicios considerados de interés público.⁷⁸

⁷⁷ Comunidad de Madrid, *Protectorado de Fundaciones benéfico- asistenciales*, [en línea], Madrid, Dirección URL: http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1109168010775&idConsejeria=1109266187278&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227668&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1114186231708&sm=1109266100977, [consulta: 27 de noviembre del 2009].

⁷⁸ Servicio Sociales del Gobierno de la Rioja, [en línea], España, Dirección URL: http://www.larioja.org/web/centrales/servicios_sociales/fundacion_tutelar/queesunafundacion.htm, [consulta: 27 de enero de 2009].

En la línea de esta definición, las fundaciones surgen por voluntad de una o varias personas, denominadas fundadores o instituidores, los cuales adscriben un determinado patrimonio al cumplimiento de un fin de interés general.

Para que surja la figura jurídica de la Fundación es necesario que se den los siguientes requisitos:

- La voluntad de constituirla, debidamente expresada a través de testamento o escritura pública.
- El patrimonio o dotación económica que permita el cumplimiento del fin que se propone.
- El fin perseguido, que debe ser siempre de interés general.
- Los Estatutos o normas de organización interna

Ahora bien, se le puede considerar como una Fundación asistencial cuando su finalidad va dirigida a la satisfacción de necesidades dentro de las áreas de actuación de los Servicios Sociales.

Asó también es importante mencionar que el órgano de gobierno de una Fundación se denomina Patronato, integrado por una o varias personas designadas por el fundador, siendo su principal cometido el de representar a la Fundación y hacer cumplir los fines para los que fue creada.

Instituciones de Asistencia Privada y Asociaciones Civiles

De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se dividen en 2: las Asociaciones Civiles (AC) y las Instituciones de Asistencia Privada (IAP).

Para registrar una AC es necesario realizar una Asamblea que se registra ante un notario público, con un costo aproximado de 10 mil pesos, ahí se nombran a los presidentes, tesoreros y vocales que participarán en la Asociación.

"La Asociación Civil sólo se rige por el Código Civil, que tiene 17 artículos.

Estas organizaciones reciben cuotas de sus asociados, pero no pueden recibir herencias o legados y por definición jurídica, son no lucrativas", indica el vocero de la Cemefi, Emilio Guerra Díaz.⁷⁹

Las AC tienen derecho a exenciones federales del IVA e ISR y tienen la obligación de presentar anualmente sus reportes financieros ante Hacienda que es quien la audita.

Por su parte, las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) se rigen por las leyes de las Juntas de Asistencia Privada locales y tienen derecho a exenciones locales.

Para registrar una IAP, se tiene que acudir a la Junta de Asistencia Privada de la localidad quien les informa cuáles son los trámites dependiendo del fin que tenga la Institución y ellas sí están autorizadas para recibir herencias o legados y son auditadas por Hacienda y por las Juntas de Asistencia Privada de su localidad.

Las IAP tienen derecho a exenciones fiscales federales como son impuesto al valor agregado (IVA) e impuesto sobre la renta (ISR) y locales como el agua, predial, impuesto sobre nómina, rifas, sorteos y sucesiones testamentarias.

Las Instituciones por ley tienen obligaciones. Si quieren seguir siendo donatarias autorizadas tienen que presentar anualmente sus estados financieros, autorizados por un contador externo. Sin embargo, de acuerdo con especialistas, la AC y las IAP no están obligadas a proporcionar a detalle el informe de las aportaciones que reciben y su canalización, debido a que los donantes tienen el derecho de mantenerse en el anonimato.⁸⁰

⁷⁹ Marcos Romero, "La filantropía sólo una fachada", [en línea], México, *Gente Sur*, núm. 98, 15 de abril del 2004, Dirección URL: http://www.gentesur.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=562&id_ejemplar=83, [consulta: 25 de enero del 2009].

⁸⁰ *Ídem*.

Recomendaciones para lograr una organización civil consolidada

En el libro *Organizaciones civiles una propuesta para lograr su consolidación*, se proponen una serie de procedimientos y tareas que las OCS deben realizar con el fin de alcanzar su consolidación. Las anteriores son notables para el desarrollo de la propuesta de comunicación, pues ofrecen un marco que orienta los objetivos del mismo en busca de la consolidación de la organización, en el presente caso de la Fundación Alberto y Dolores Andrade.

Las recomendaciones están agrupadas en tres distintos estadios: 1) las que están en proceso de formación, 2) las que están en proceso de consolidación, y 3) las que están en la fase de organizaciones consolidadas. Para el primer punto, es decir el proceso de formación, se definen cuatro pasos esenciales:

1. El primer aspecto que las OCS requieren es el de la precisión en la definición de sus objetivos y actividades, y grado de compromiso y de responsabilidad de sus miembros.
2. Definir una estructura organizativa permitirá precisar los procedimientos administrativos para la regulación de sus actividades, sus responsabilidades y la procuración de recursos, con lo cual se logrará una inicial estabilización de la OC para que sus actividades tengan una permanencia en el tiempo y con ello se logre la estabilización de la misma organización.
3. Un local estable para una OC es fundamental, ya que representa la estabilización física.
4. Las OCS que quieran concluir su proceso de formación necesariamente tendrán que constituirse legalmente.⁸¹

⁸¹ Miriam Calvillo; Alejandro Favela, *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Plaza y Valdes, 2003, pp. 123-124.

Cuando las organizaciones civiles cuenten con los anteriores requisitos y quieran iniciar el proceso de consolidación tendrán que contemplar los siguientes puntos:

5. Encontrar un nicho para sus actividades.
6. La construcción de la identidad de las OCS es un proceso de doble vía: por un lado, exige la formación de un espíritu de equipo en sus miembros, y plantea mecanismos de diferenciación con los otros, sean otras organizaciones o la población por atender.
7. La vinculación de las OCS con los potenciales voluntarios es fundamental para generar el interés de los sujetos sociales por participación en las actividades realizadas en la organización.
8. Un punto que pocas OCS han explorado es el de la relación con instituciones privadas; sin embargo esta relación resulta fundamental.
9. Una vez que se logra cierta estabilización financiera de la OC, es altamente recomendable que inicie un proceso de profesionalización en sus cuadros administrativos y en sus mandos medios y operativos.
10. Las OCS que han alcanzado un nivel de estabilización en su funcionamiento, pueden ver fortalecido este proceso a través de la participación en foros, redes y actividades en las que se promocionen los servicios que prestan y se difundan sus logros más relevantes.
11. En el caso de que los miembros de las OC no tengan objeciones para acceder a la colaboración en programas o proyectos gubernamentales, es recomendable que una vez arribado a esta fase de la organización se intente participar en concursos, contratos o convenios con instancias de gobierno a fin de obtener recursos financieros que permitan ampliar y extender las actividades de la OC.

12. Iniciar procesos de evaluación periódica de sus actividades permite a la OC corregir prácticas administrativas para optimizar sus recursos y mejorar sus procedimientos en las acciones realizadas a fin de elevar la calidad de los servicios que presta.
13. Es poco frecuente entre las OCS la práctica de celebrar convenios de colaboración con instituciones de educación superior para la prestación del servicio social por parte de los egresados de estas instituciones. Una práctica de esta naturaleza tiene dos efectos importantes para el funcionamiento de la OC: puede acceder a personal especializado sin costo para la organización y estará fomentando una posible práctica de reclutamiento entre aquellos prestadores de servicio social que lleguen a identificarse con el objetivo y las acciones de la OC.
14. Realizar evaluaciones periódicas ayuda a tener una clara conciencia de cuales han sido las actividades en que la OC ha manifestado un mejor desempeño, con lo anterior podrá focalizar sus actividades en aquellas en que su nicho social esté más maduro.
15. Explorar la posibilidad de colaboración con OCS o gobiernos extranjeros interesados en favorecer el tipo de acciones que realiza. También participar en concursos por el acceso a fondos internacionales tiene la función de servir como un mecanismo de evaluación externa.⁸²

Los puntos descritos con anterioridad serán retomados, ya que suponen una guía, para desarrollar el Plan de Comunicación que se describe en el capítulo 3.

⁸² *Ibídem*, pp. 124- 127.

Capítulo 2: Diagnóstico interno de la organización

2.1 Identidad Organizacional

La identidad organizacional se puede entender como el cúmulo de características que van a ser única y diferente a cada organización, por lo anterior toda organización tiene que tener muy bien definida su personalidad para lograr sus objetivos.

Etimológicamente, la identidad puede expresarse con una ecuación muy simple: es el propio ser o el ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor). La identidad es la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. En esta línea de razonamientos, la idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo, idéntico a sí mismo:

Identidad: ente + entidad = sí mismo (idéntico)

La identificación es, por otra parte, el acto de reconocer la identidad de un sujeto, esto es, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y, al mismo tiempo, idéntico a sí mismo (noción de unicidad).

Identificación:
rasgos físicos percibidos + valores psicológicos atribuidos =
reconocimiento de la identidad

Filosóficamente, la identidad es una esencia, identificarse con algo significa descubrir o compartir de algún modo esa esencia. En el sentido de la praxeología la identificación es el acto de la experiencia directa y cotidiana con las cosas, o del contacto con lo real.⁸³

Si identificación es la interacción entre la identidad del emisor y la experiencia de tal identidad vivida y subjetivada por el receptor, puede ser expresada como el encuentro inmediato entre un mensaje emitido por un individuo o una organización, y el mismo mensaje recibido por otro individuo o un grupo.

Para Joan Costa “hablamos de identidad e imagen de empresa cuando nos referimos a la cualidad de ésta como institución; al conjunto de sus actividades de gestión y de servicio; de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia. Esta imagen va generalmente ligada a las palabras clave de su razón social.”⁸⁴

Cees Van Riel denota a la identidad corporativa como “la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación, y comportamientos. Estos tres elementos constituyen el llamado mix de identidad corporativa (IC).”⁸⁵

El término de identidad corporativa se ha extendido de tal manera que se pueden encontrar definiciones como la que ofrecen Birkin y Standler:

Identidad corporativa es la autopresentación y el comportamiento de una empresa, o nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativos aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única, tanto de manera interna como externa.⁸⁶

⁸³ Joan Costa, *Identidad Corporativa*, México, Trillas, 1993, p. 17.

⁸⁴ *Ibidem*, p. 28.

⁸⁵ Cees Van Riel, *Comunicación corporativa*, España, Ed. Prentice may, 1998, p. 29.

⁸⁶ *Ibidem*, p. 31.

La identidad de una organización se encuentra formada por la identidad conceptual y la identidad visual. La identidad conceptual se encuentra integrada por la visión, misión, valores, objetivos y plan de acción, siempre y cuando se encuentren formalizados, es decir que se cuente con un registro de éstos.

Frecuentemente en las organizaciones se presenta la ausencia de las anteriores o no se encuentra formalizada por lo que se debe recurrir a diseñar su corazón ideológico (misión, visión y valores), sus objetivos y metas.

Para lograrlo es recomendable tomar en cuenta los lineamientos que definen cada uno de los elementos de la identidad conceptual.

Misión

La misión de una organización busca dar respuestas a la pregunta “¿en qué negocio estamos?”, un planteamiento de misión es una declaración concisa (de un párrafo o dos cuando mucho) que explica la razón de ser de la organización. Para establecer una misión efectiva se debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (opiniones básicas, valores, ética, etcétera)?
- ¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son nuestras preocupaciones e intereses en relación con nuestros empleados, comunidad, aspectos sociales y entorno?⁸⁷

Dos apuntes sobresalientes es que la misión deben apropiársela y respaldarla los empleados, para que la organización tenga posibilidades de obtener resultados fructíferos y, de igual forma, debe evitarse cambiarla pues cuando cambia la misión la piedra angular se modifica y todo lo demás también debe transformarse.

⁸⁷ Odies Collins Ferrell, *Estrategia de Marketing*, México, Thomson, 2002, segunda edición, p. 16.

Visión

Se puede definir como “la visualización de una situación futura y deseable, que se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.”⁸⁸ La visión se distingue de la misión porque busca responder la interrogante “¿en qué queremos convertirnos?”

La idea es que sea un elemento compartido y que opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización.

Valores

Son pautas de conducta; se pueden señalar como los principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización. Relativo a los valores se hablará con mayor detenimiento en el apartado de Cultura Organizacional del presente trabajo.

Objetivos y metas

Los objetivos constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño de la organización, son resultados o atributos a lograr. Las metas, en cambio, son objetivos expresados en términos específicos, mensurados y acotados en el tiempo.

La identidad corporativa es también un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir a una empresa u organización de las demás. Su misión es, en otras palabras, diferenciar, asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; lo mismo, aumentar la notoriedad de la empresa.⁸⁹

Los signos que integran el sistema de identidad corporativa tienen la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales distintas. Es

⁸⁸ Santiago Carlos Lazzati, *Anatomía de la organización*, Buenos Aires, Macchi, 1997, p. 42.

⁸⁹ Joan Costa, *op. cit.*, p. 15.

relevante afirmar que estos signos se complementan entre sí, con lo cual provocan una acción sinérgica que aumenta su eficacia en conjunto. Los signos de la identidad corporativa son de diversa naturaleza:

- Lingüística. El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente; un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.
- Icónica. Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa, cuyo uso proviene de la costumbre ancestral del acto de marcar con una señal indeleble los objetos y las cosas. La marca pasa por la heráldica y asume una función más institucional, con lo cual se define su doble carácter significativo: la marca en su función comercial e institucional.
- Cromática. Consiste en el color, o los colores, que la empresa adopta como distintivo emblemático.⁹⁰

Estos signos de identidad se deben aplicar en los diferentes medios de comunicación y en los mensajes que emita la organización, con lo anterior se obtiene una mayor presencia y notoriedad en la memoria de los diferentes públicos de la organización.

Al adaptar la definición de mensaje al tema de la identidad visual se obtiene que “el mensaje de identidad es una unidad formal configurada por medio de un conjunto de rasgos exclusivos que son reconocibles por separado por el receptor y se hallan articulados sistemáticamente entre sí para transmitir significados.”⁹¹

Es posible en este punto el surgimiento de la pregunta ¿cuál es la diferencia entre imagen corporativa e identidad corporativa?, para responderla citare a Dowling: “Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y

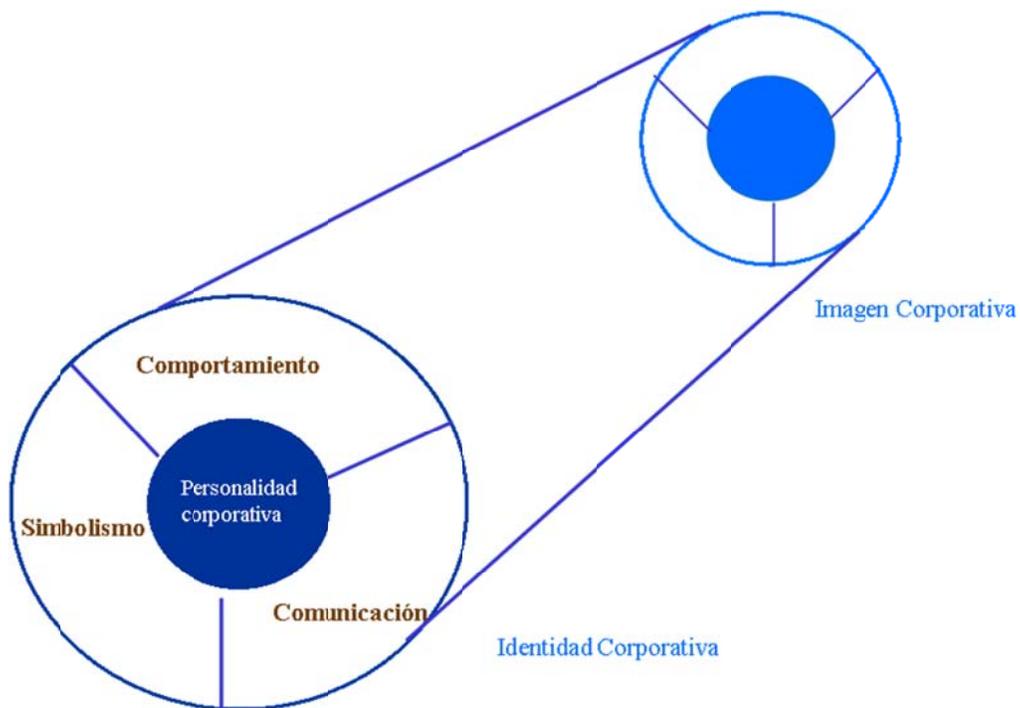
⁹⁰ *Ibidem*, p. 16.

⁹¹ *Ibidem*, p. 18.

relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.”⁹²

Para aclarar las dudas mencionare que la imagen corporativa es descrita como el retrato que se tiene de una organización, mientras que identidad corporativa denota la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza, la identidad corporativa es el autorretrato de una organización, al respecto la siguiente imagen es muy clara.

Ilustración IX: Identidad e imagen corporativa.



Fuente: Cees Van Riel, *Comunicación corporativa*, España, Ed. Prentice may, 1998, p. 34.

Al retomar el proceso de la percepción de la identidad y al analizar los mecanismos mentales que se desarrollan en ella, se puede entender tres partes, que son la sustancia, la forma y el papel.

⁹² Cees Van Riel, *op. cit.*, p. 73.

1. La sustancia, o el propio emisor como algo que es o existe representa el ente que ocupa un espacio y constituye el polo en torno del cual gira la comunicación.
2. La forma, o la personalidad externa del emisor, es una Gestalt autoasumida por sus rasgos físicos propios y característicos, que configura un estímulo visual. Es una figura definida directamente aprehensible y enunciable por el receptor; aislable de un campo de percepción y dotada de una entidad física.
3. El papel del emisor es la función que éste desempeña en un espacio social y en una situación más o menos constante: qué hace, qué utilidad tiene, cómo se comporta en determinadas circunstancias.⁹³

La sustancia se puede entender como la identidad conceptual, la forma como la identidad visual, y el papel del emisor consiste en las señales abstractas que la organización envía con referencia a su comportamiento y trato de públicos.

Pero ¿de qué sirve tener una identidad corporativa fuerte y convincente?, la respuesta va más allá de los logros con nuestros públicos objetivos y lo que ofrece es aumentar la motivación entre los empleados, inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa, tener conciencia del importante papel de los clientes, tener conciencia del papel vital de los públicos objetivos financieros.

El beneficio de la identidad es ser visto, y si la construcción de esta es buena, es ser visto como diferente. Pero para lograrlo se debe cubrir todos los aspectos de la comunicación visual, escrita y hablada, y más aun, la identidad ideal debe ser congruente con la cultura organizacional, pues “el elemento de enlace de toda identidad es la consistencia, pues si no hay consistencia no hay concordancia, y si no hay concordancia no hay masa identificable.”⁹⁴

⁹³ *Ibidem*, p. 19.

⁹⁴ Mark Rowden, *El arte de la identidad*, México, McGraw Hill, 2003, p. 85.

También es importante mencionar que la identidad de la organización define la cultura de la organización, y su proyección correcta o incorrecta compone la identidad corporativa.

Al respecto el comunicador organizacional tiene la tarea de estrechar la lejanía que existe entre lo establecido en la identidad formalizada, que constituye el ideal de la organización, y la situación real de la misma, es decir lo que sucede cotidianamente en la organización.

Para profundizar en el tema de la cultura organizacional, el siguiente apartado ofrece una visión más amplia.

2.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es una parte de la vida organizacional que influye en el comportamiento, actitudes y sobre todo en la eficacia de los empleados, por lo tanto es notable tratarla en el desarrollo del plan de comunicación.

La cultura organizacional es “lo que los empleados perciben y cómo está percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”.⁹⁵ Al respecto Edgar Schein definió cultura organizacional del siguiente modo:

Un patrón de suposiciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna— que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas.⁹⁶

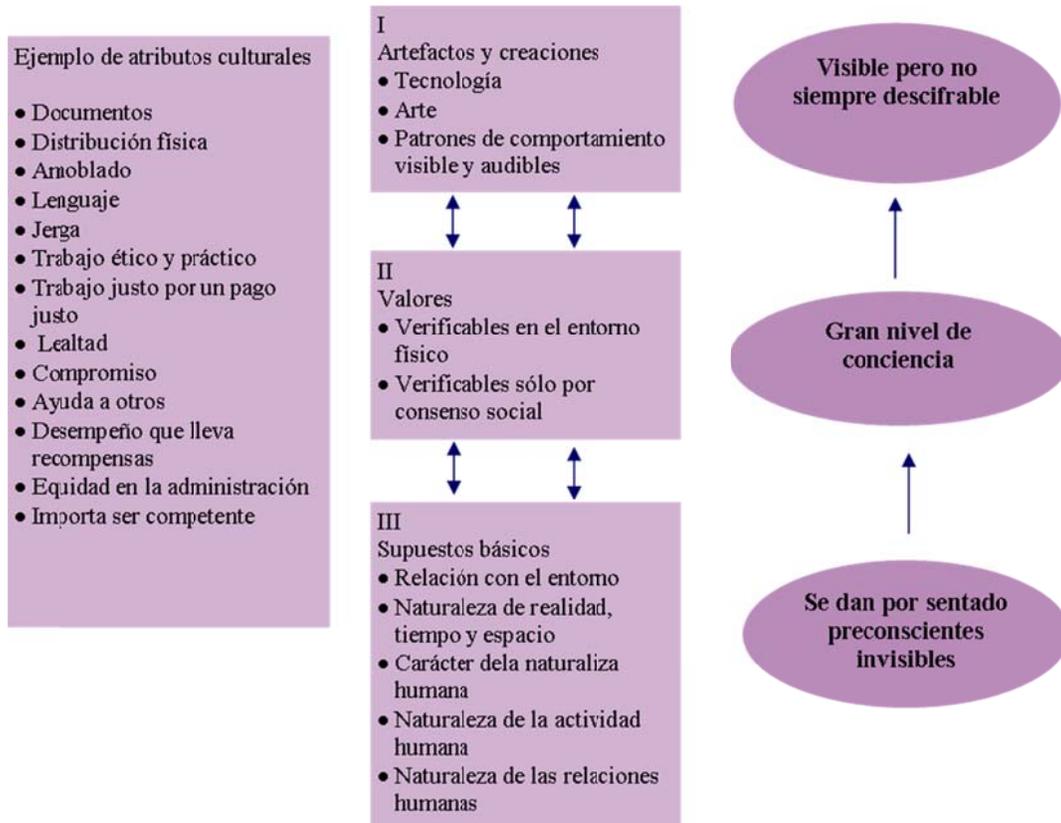
Schein sostiene que la cultura organizacional posee tres estratos. El estrato I incluye artefactos y creaciones que son visibles pero que frecuentemente no se pueden interpretar. En el estrato II se encuentran los valores o las cosas que

⁹⁵ James L. Gibson, *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw Hill, 2006, p. 34.

⁹⁶ *Ídem*.

son importantes para las personas, y, finalmente, en el estrato III están las suposiciones básicas de las personas que guían sus comportamientos.

Ilustración X: Modelo organizacional de los Tres Estratos de Schein.



Fuente: James L. Gibson, *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw Hill, 2006, p. 35.

Sin embargo, un modelo más reciente describe la cultura organizacional como algo dinámico porque los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales:

- La manifestación. Los supuestos culturales se revela en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización.

- La realización. Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles, como son los ritos, relatos, rituales y mitos.
- El simbolismo. Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico.
- La interpretación. El significado de los procesos de simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización.⁹⁷

La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización día a día y que dirigen sus acciones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.⁹⁸

Otra definición de cultura organizacional la refiere como “el conjunto de hábitos y creencias establecidas por miembros de la organización. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización.”⁹⁹

Por lo tanto la cultura organizacional es algo intangible, no es posible percibirla ni observarla en sí, sino sólo por medio de sus efectos y consecuencias. Un elemento crucial en la cultura organizacional son los valores, ya que las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados.

Los valores se pueden definir como “deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento”¹⁰⁰. Si se considera a los valores como las ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto o incorrecto, se puede afirmar que estos valores sociales tienen un fuerte impacto en los valores organizacionales por el hecho de que la organización es un sistema abierto.

⁹⁷ Judith R. Gordon, *op. cit.*, p. 472.

⁹⁸ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 164.

⁹⁹ *Ídem.*

¹⁰⁰ James L. Gibson, *op. cit.*, p. 35.

Para diferenciar entre culturas fuertes y débiles, se puede partir de que una cultura fuerte se caracteriza por empleados que comparten valores centrales, ya que mientras más empleados compartan estos valores centrales, más fuerte será la cultura y más influyente será en su comportamiento.

Para la presente investigación lo anterior es relevante pues el ambiente en la Fundación Alberto y Dolores Andrade enseña que un valor que penetra en cada servidor de la organización es el trabajo con excelencia y constante para apoyar a los becarios.

Como se menciona en el capítulo anterior, la organización es un sistema abierto y para que su cultura resulte efectiva tiende a evolucionar:

La cultura que eventualmente evoluciona en una organización específica es un resultado complejo de presiones externas, potenciales internos, respuestas a eventos críticos y probablemente en algún grado desconocido a factores de cambio que no se pueden predecir del conocimiento del entorno o de los miembros.¹⁰¹

Muchas veces las organizaciones de varios años de existencia se caracterizan porque adoptan y preservan culturas conservadoras que en el mayoría de los casos mantiene sus ideas, valores, costumbres y tradiciones, que están muy arraigadas y no cambian con el transcurso del tiempo.

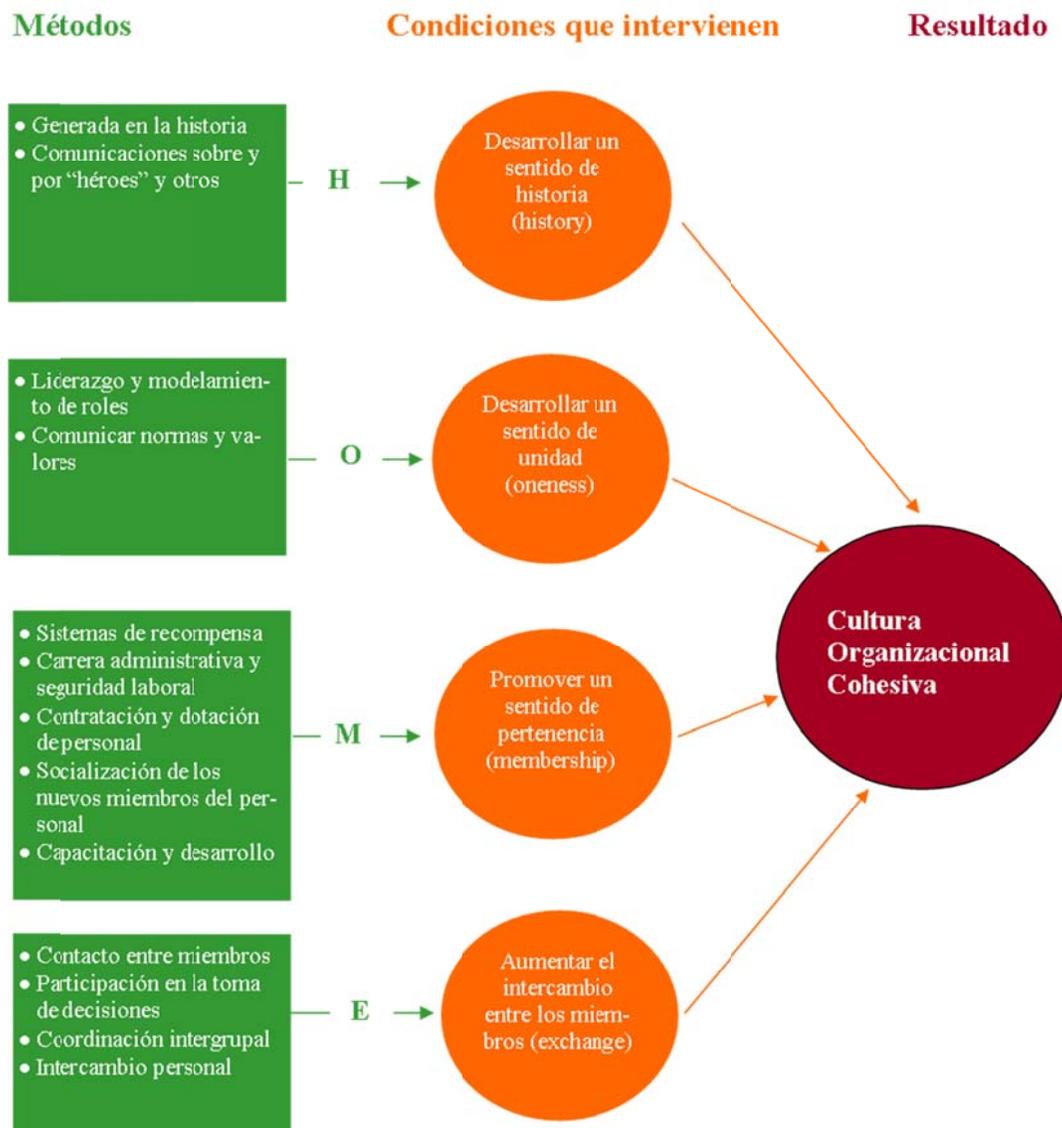
El peligro es que el mundo cambia y el ambiente también, lo que puede conducir a que la cultura organizacional no sea efectiva para el momento que se vive, visto desde la teoría de sistemas, si la organización no se adapta a su entorno: muere.

Si los cambios son necesarios, es también muy cierto que el éxito de las organizaciones a largo plazo requiere un grado de estabilidad. En conclusión las organizaciones necesitan cambiar para adaptarse y modernizarse, pero necesita ser estable para garantizar su estabilidad.

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 38.

El impacto de la cultura organizacional en los empleados, indica que ésta ofrece y fomenta una forma de estabilidad, existe el sentimiento de que la estabilidad, al igual que el sentido de identidad organizacional se debe a la cultura de una organización. Por lo tanto, una cultura fuerte se caracteriza por tener empleados que comparten valores centrales.

Ilustración XI: La evolución de una cultura positiva.

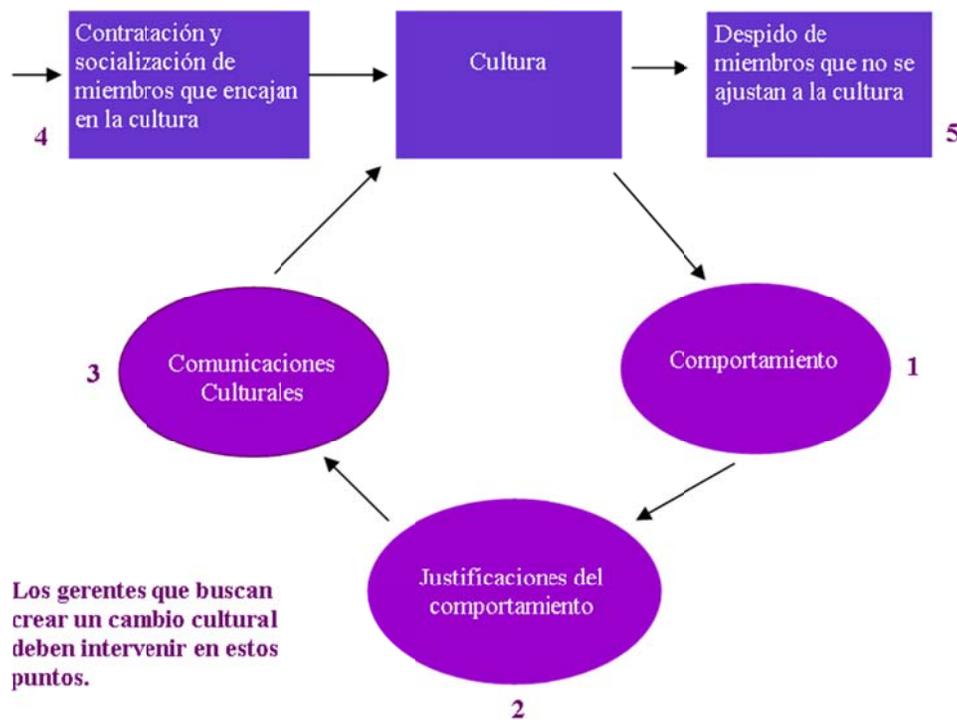


Fuente: James L. Gibson, *op. cit.*, p. 39.

Para cambiar las creencias y valores de las personas, se establece que primero que nada se debe cambiar su comportamiento (intervención 1), sin embargo, el cambio de comportamiento no produce necesariamente un cambio cultural, al referirme a lo anterior es importante hacer notar que un comportamiento sumiso de los empleados no significa compromiso cultural.

Los directivos deben lograr que sus empleados vean el mérito inherente de comportarse de cierto modo (intervención 2), por lo general las comunicaciones (intervención 3) es el método empleado por los gestores para motivar nuevos comportamientos. Las comunicaciones culturales pueden incluir memorándum, rituales, historias, vestimentas, y otras formas de comunicación.

Ilustración XII: Puntos de intervención en el cambio cultural.



Fuente: James L. Gibson, *op. cit.*, p. 40.

Un elemento importante de la cultura organizacional es la socialización, ya que es un proceso mediante el cual las organizaciones inducen a los nuevos empleados en la cultura¹⁰², de igual manera al cambiar las necesidades de la organización sus empleados deben adaptarse y lo hacen por medio de la socialización.

James Gibson describe dicho proceso en tres etapas¹⁰³: la primera etapa se conoce como socialización anticipada, se refiere a todas aquellas actividades de las que se encarga el individuo antes de entrar a la organización o de asumir un trabajo diferente en la misma empresa.

La segunda etapa es la de adaptación, en ella el individuo reconoce lo que son realmente la organización y el trabajo, por lo que a través de diversas actividades, el individuo intenta convertirse en un participante activo en la organización y un actor competente en el trabajo.

Por último, la etapa de manejo de rol abarca un conjunto más amplio de asuntos y problemas, es en ésta donde surge el conflicto. Entre los conflictos más recurrentes se encuentra el que se presenta entre el trabajo del individuo y su vida familiar, la segunda forma de conflicto más común se describe como la interacción entre el grupo de trabajo del individuo y otros grupos de trabajo en la organización.

En general, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que deben ser aprendidos por medio de la socialización organizacional son¹⁰⁴:

- Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
- Medios preferidos para alcanzar los objetivos.

¹⁰² *Ibidem*, p. 42.

¹⁰³ *Ibidem*, p. 43.

¹⁰⁴ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 180.

- Responsabilidades básicas de cada miembro en el papel que se le ha asignado en la organización.
- Patrones de comportamiento requeridos para desempeñar eficazmente la función.
- Conjunto de reglas o principios que aseguran que se mantendrá la identidad y la integridad de la organización.

Se tiene que tener muy presente que el distintivo de una organización es su personalidad, su forma de vivir y de comportarse, su mentalidad, su esencia, en otras palabras su cultura organizacional. Para Fitz-ENZ las organizaciones exitosas se distinguen por emplear las siguientes ocho prácticas¹⁰⁵:

1. Fijan un valor equilibrado. Las organizaciones exitosas alcanzan, simultáneamente, varios objetivos equilibrados.
2. Compromiso con una estrategia básica y esencial. Las organizaciones exitosas desarrollan una estrategia bien definida y concentran todos sus esfuerzos en la debida aplicación de ésta.
3. Estrecha relación entre la estrategia y el sistema cultural. Las organizaciones exitosas tienen una cultura corporativa fuerte y bien delineada.
4. Comunicación masiva de doble vía. Las organizaciones exitosas tienen sistemas de comunicación activos y bien desarrollados.
5. Relación de socios y asociados. Las organizaciones excepcionales tratan a todas las instancias con las que interactúan en forma cohesionada e integrada.

¹⁰⁵ *Ibidem*, p. 174.

6. Colaboración de funciones. Las organizaciones exitosas están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación.
7. Innovación y riesgo. Las organizaciones exitosas se enfocan en la innovación y la creatividad.
8. Estas organizaciones nunca están satisfechas, siempre están tratando de mejorar y perfeccionarse, y nunca se sienten complacidas con los resultados que han alcanzado.

Al realizar la auditoria de la cultura organizacional se puede dividir en tres cuestiones: el estilo de liderazgo, ambiente y clima organizacional, y redes de comunicación. A continuación se tratan cada uno de estos tópicos.

2.3 Estilo de liderazgo

El Manual del Liderazgo, que es considerada una autoridad en el tema, define liderazgo como:

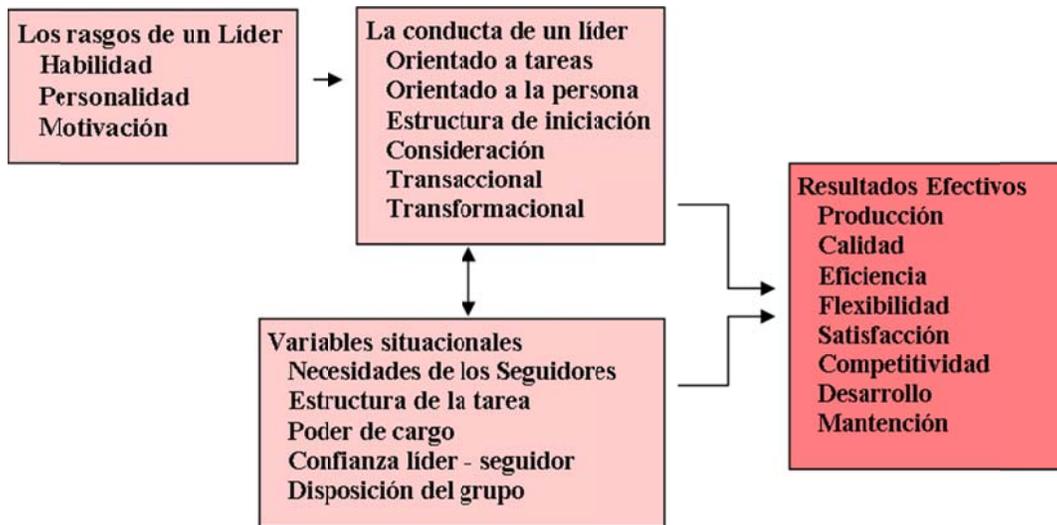
Una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.¹⁰⁶

Por lo tanto, liderazgo es un intento de usar la influencia para motivar a los individuos a que logren alguna meta, de lo anterior se puede comprender porque la efectividad de un líder se mide habitualmente por el logro de una o varias metas.

Así también los individuos pueden señalar que un líder es eficiente o no de acuerdo a las satisfacciones que ellos derivan de la experiencia laboral.

¹⁰⁶ James L. Gibson, *op. cit.*, p. 308.

Ilustración XIII: Un parámetro para estudiar el liderazgo.



Fuente: James L. Gibson, *op. cit.*, p. 309.

Liderazgo también se puede definir como “un intento, en el ámbito interpersonal, que es dirigido por un proceso de comunicación y busca alcanzar una o varias metas.”¹⁰⁷

Para notar la evolución que tiene constantemente el concepto de líder recurriré al artículo *Coaching la última palabra en liderazgo*, donde se refiere que líder se podía definir como “aquel que tomaba decisiones y asignaba recursos, su función era maximizar las habilidades de los empleados en beneficio de la empresa”¹⁰⁸, sin embargo el concepto se modificó y ahora se acerca más a aquel que define a los líderes actuales como personas que impulsan el desarrollo de las personas para que en ese proceso sean valiosas como individuos, y de esta manera sean valiosas para la organización.

¹⁰⁷ Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 164.

¹⁰⁸ Guillermo Domínguez Chávez, “Coaching...la última palabra en liderazgo”, *Adminístrate Hoy*, México, pp. 2-6.

Añade que los líderes tienen la responsabilidad de reforzar la credibilidad y la confianza, porque ahora algunos líderes han perdido la credibilidad ya que se enfocan más en un terreno personal que en el servicio de liderazgo, y ese es un error.

De esta forma el liderazgo es un elemento trascendente, no solamente para su personal, sino para generar esta sinergia en los negocios. Existen tres tipos de líder: el primero el líder asumido es aquel que por sus habilidades se asume como líder y el resto del grupo lo asume también. El líder asignado es aquel que la organización lo designa porque cree que tiene las características adecuadas.

El último tipo de líder representa aquel al que la organización tiene que aspirar, este es el líder funcional, que se describe como el líder que es asignado por la organización pero que de igual forma es asumido por él y por el resto del grupo.¹⁰⁹

Bien se puede decir que los líderes efectivos crean colaboradores comprometidos y motivados para realizar el trabajo, crean el ambiente de empowerment para el desarrollo creativo y el espíritu emprendedor, cuando una organización tiene esto, entonces se tiene colaboradores altamente motivados y se puede lograr mejores productos y servicios para los clientes.¹¹⁰

Existen tres tipos de liderazgo, también llamados estilo de liderazgo, dentro de una empresa. El primero de ellos es de tipo autoritario, se caracteriza por ser el líder quien da las órdenes, es estricto en el cumplimiento de las tareas encomendadas y proporciona recompensas y castigos, de manera que es unilateral y establece el actuar de sus miembros sin pensar o preguntar las opiniones del grupo.¹¹¹

¹⁰⁹ Carlos Ávila Toscano, "Tipos de liderazgo", ponencia presentada en la cátedra *Gestión en Comunicación en las Organizaciones*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2007.

¹¹⁰ Guillermo Domínguez Chávez, *op. cit.*, pp. 2-6.

¹¹¹ Carlos Ávila Toscano, *op. cit.*

El segundo se nombra democrático, en este caso el líder toma las decisiones con el grupo de trabajo, mantiene un ambiente de armonía y confianza, sugiere las alternativas para trabajar, fomenta la participación del grupo o bien, permite a los miembros que trabajen de la mejor forma para cumplir las tareas. Sin embargo cuando el líder no es funcional el liderazgo democrático se transforma en un foco de anarquía.

Por último el líder mixto, es aquel que hace uso de ambos estilos de liderazgo. Éste es el tipo de liderazgo perfecto y al que cada organización debe aspirar a llegar.¹¹²

Liderar se puede considerar influenciar a la gente para que se oriente en el logro de objetivos comunes. El liderazgo gerencial implica la influencia de los gerentes sobre el resto de los miembros de la organización y demás personas involucradas.¹¹³

El gerente en su posición de líder ejerce ciertas funciones específicas en torno de la tarea que ellos desarrollan, de manera que se pueden mencionar:

- 1) Orientación (comunicación de objetivos, instrucciones, etc.)
- 2) Apoyo en la realización de la tarea y también en la atención de problemas personales.
- 3) Control de la ejecución y de los resultados de la tarea, y adopción de las medidas pertinentes.
- 4) Suministro de *feedback* en cuanto al comportamiento del subordinado.
- 5) Evaluación del desempeño del subordinado.
- 6) Otorgamiento de recompensas al subordinado.¹¹⁴

Un líder organizacional según Chester Barnard, es el director general, éste como formulador y gestor de valores compartidos en una organización. Ese autor afirmó que las funciones esenciales del ejecutivo, líder, son en primer

¹¹² *Ídem.*

¹¹³ Santiago Carlos Lazzati, *op. cit.*, p. 87.

¹¹⁴ *Ídem.*

lugar establecer un sistema de comunicaciones; en segundo lugar promover la movilización de los esfuerzos esenciales; y en tercer lugar formular y definir la finalidad.

Sin embargo, en la actualidad un líder debe ser, también, un mediador entre las demandas de la organización y las necesidades de los individuos, grupos y secciones a su cargo, para que los subordinados puedan tornar los valores más humanistas de la organización, de igual manera deberá conocer sus necesidades y tenerlas presentes.

El nuevo líder es necesariamente un constructor de la cultura organizacional. Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro, es decir, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas.

Cuando el sistema y la cultura son abiertos y permisivos y libres, se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.

Construir una cultura organizacional significa un esfuerzo que deberá cumplir las siguientes tareas y retos fundamentales por parte de los líderes:

1. Crear una visión, compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente. Una visión es un cuadro dinámico de un estado futuro para la organización. Es más que un sueño o un conjunto de esperanzas, porque la alta administración está evidentemente comprometida a realizarla: es un compromiso.
2. Definir la misión y código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización.

3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa en orden a resultados de alta calidad y competitividad.
4. Manejar el cambio. Transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.
5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo personal una alta prioridad.
6. Crear y mantener un proceso de mejora continua.
7. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.
8. Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente el clima organizacional.
9. Estar en contacto y diálogo personal y permanente con el personal de la organización.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.¹¹⁵

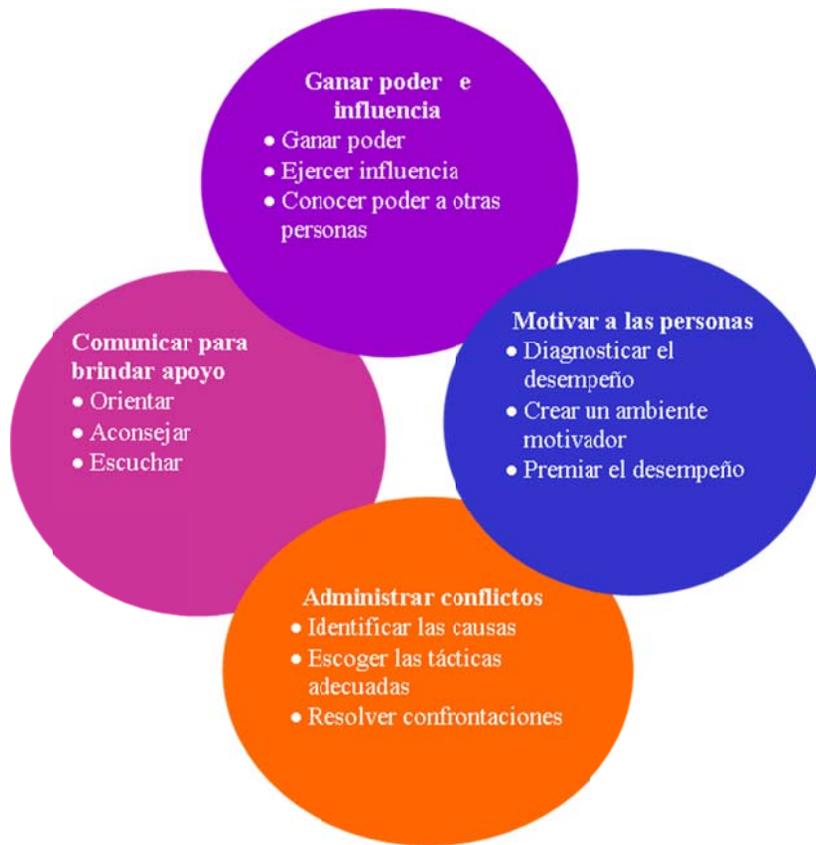
Otro punto importante dentro de este tema es considerar cuales son las características del líder, pues entre otras se puede mencionar: la ética, disposición a aprender, confiabilidad, sensatez, debe ser concentrado, dispuesto, tener decisión entre otras.

De igual manera entendemos el líder por las siguientes características:

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

¹¹⁵ Alfonso Siliceo Aguilar, "Cómo construir la cultura organizacional", *Expansión*, México.

Ilustración XIV: Modelo de liderazgo basado en habilidades personales.



Fuente: Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México, Thomson, 2004, p. 465.

- d. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.¹¹⁶

La teoría de los rasgos del Liderazgo es una teoría que pretende identificar características específicas (físicas, mentales y de personalidad) asociadas con el éxito del liderazgo. Esta teoría se basa en investigaciones que relacionan varios rasgos con ciertos criterios de éxito. La siguiente imagen expone estos rasgos distintivos de un líder.

Tabla III

	Personalidad	Motivación	Habilidad
Rasgos asociados con la Eficacia del Liderazgo	Nivel de energía Tolerancia al estrés Autoconfianza Madurez emocional Integridad	Orientación socializada hacia el poder Fuerte necesidad de alcanzar logros Necesidad débil de afiliación	Destreza interpersonal Destreza cognitiva Destreza técnica Capacidad de persuasión

Fuente: James L. Gibson, *op. cit.*, p. 312.

Los líderes se enfrentan a la constante de manipular dos aspectos que se encuentran separados pero a la vez se relación entre sí, es decir, deben lograr las tareas y deben hacerlo a través de los esfuerzos de quienes lideran.

De lo anterior surgieron algunos estudios que clasificaban al líder como:

- Líder centrado en el trabajo, es una persona que supervisa y observa cercanamente el trabajo de otros.
- Líder centrado en el empleado, una persona que sólo supervisa el trabajo de otros de modo general. Él intenta permitir que otros se sientan con autonomía y apoyo.¹¹⁷

¹¹⁶ *Ídem.*

¹¹⁷ James L. Gibson, *op. cit.*, p. 314.

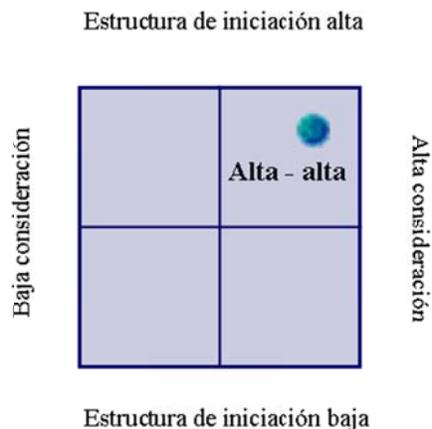
Sin embargo, los anteriores estudios sugerían que un líder debe ser de un tipo o del otro, ya que un líder no podía estar centrado en el trabajo y en el empleado. A continuación se muestra otro tipo de clasificación en donde no se presenta ese problema.

Una serie de estudios aisló dos conductas de liderazgo denominadas de estructura de iniciación y de consideración. La estructura de iniciación (o centrada en el trabajo en términos de la clasificación anterior) involucra una conducta en la cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo, tiende a establecer modelos y canales de comunicación bien definidos y explica en forma clara las formas en que el trabajo debe ser realizado. El líder con una alta tendencia a la estructura de iniciación se focaliza en metas y resultados.

La consideración (o centrarse en el empleado) involucra una conducta que indica amistad, confianza mutua, respeto, calidez y armonía entre el líder y los seguidores. El líder con una alta tendencia a la consideración apoya la comunicación y la participación abierta.

Las tendencias de los líderes a ejercer estas dos conductas de liderazgo se pueden describir gráficamente:

Ilustración XV: Puntaje del líder de la Fundación Alberto y Dolores Andrade. Estructura de Iniciación y consideración.



Fuente: Fuente: James L. Gibson, *op. cit.*, p. 315, interpretación propia.

Ya para terminar es necesario tratar el tema de la autoridad y su relación con el líder. Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas.

La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder.

La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea.

La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el Presidente, el Director General, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo.

El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores.¹¹⁸ Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el

¹¹⁸ s/autor, *12 Manage, the Executive Fast Track*, [en línea], s/lugar de edición, Dirección URL: http://www.12manage.com/i_1_es.html, [consulta: 24 de mayo 2008].

derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad.

Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder.

Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba.

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control.

Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente.

La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía.

Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal.

Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

Es notable señalar que la autoridad del liderazgo y la identidad dependen estrechamente una de otra, ya que como lo menciona Mark Rowden “el liderazgo es necesario para el inicio de un programa de identidad, para su implementación y para obtener un resultado exitoso. La identidad se ocupa de definir la autoridad de la empresa o del producto y de aquellos que la encabezan.”¹¹⁹

2.4 Ambiente y clima organizacional

Existen muchas definiciones sobre lo que es el clima laboral de una empresa. Por ejemplo para Idalberto Chiavenato, el clima de una organización representa una de las características principales de la cultura organizacional, y la define como “la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores, etcétera.”¹²⁰

El clima organizacional también puede ser entendido como la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales.

Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas. Y el motivo por el cuál a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa.

¹¹⁹Mark Rowden, *op. cit.*, p. 21.

¹²⁰Idalberto Chiavenato, *op. cit.*, p. 167.

Las organizaciones deben medir y gestionar el clima laboral para conseguir mejores resultados económicos. En el caso de las pequeñas organizaciones, el factor humano suele ser aún más importante, puesto que en la mayoría de los casos no se dispone del potencial económico, la inercia del mercado ni la marca asociados a las grandes corporaciones.

Además de medir el clima laboral, está claro que debemos intervenir en él para gestionarlo, con la intención de modificarlo de la forma que más nos convenga. Así pues, una vez tenemos los resultados que nos explican la situación actual, podremos planear el “clima objetivo” que deseamos para el próximo año, para luego incidir en los factores determinantes a lo largo del ejercicio de manera que nos lleven al objetivo previsto.

En años sucesivos adaptaremos los objetivos y corregiremos el rumbo a seguir de acuerdo con la evolución de la empresa. La metodología de gestión del clima laboral es parecida a la que usaríamos para realizar el presupuesto económico del próximo año, con la salvedad que, en el caso del clima laboral, estaremos tratando con elementos intangibles que no pueden medirse, interpretarse ni manejarse de igual modo al usado en la vertiente “tangible” de la empresa.

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales).

Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know-how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas.

La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato adicional para los empleados. En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:

1. Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.
2. Preguntas de clima laboral: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.
3. Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.¹²¹

Es importante afrontar la realización de una encuesta de clima laboral con unas expectativas temporales claras de lo que representa un proyecto de este tipo.

¹²¹ Xavier Juanico. "Cómo medir y gestionar el clima laboral", [en línea], s/lugar de edición, *Área RH.com*, Dirección URL: http://www.areasrh.com/rrhh/clima_laboral.htm. [consulta: 13 de noviembre de 2008].

La duración de un proyecto de evaluación del clima laboral raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:

- Fase de diseño de la encuesta: Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). En también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el clima laboral. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.
- Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles reticencias sobre el anonimato.
- Fase de realización de la encuesta: Antiguamente únicamente se usaban cuestionarios en papel. Hoy en día éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes.
- Fase de análisis y comunicación de resultados: Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

Ahora bien, el ambiente organizacional es la atmósfera en que se encuentra o se desarrollan las actividades de la organización, es decir, es el resultado

inmediato de la cultura organizacional, de igual manera la lucha entre el ser y el deber ser da como resultado el ambiente organizacional.¹²²

Por lo tanto, el clima es un constructo organizacional que resulta de la interacción de los individuos con un ambiente general.

2.5 Redes de comunicación

Son flujos de comunicación que ocurren en una circunstancia específica en la organización, se refiere también a la manera en que se gesta y los elementos comunicacionales (mensajes) que emplea.

Estos flujos se ven determinados por un elemento fundamental en toda organización que es el organigrama. Existen dos elementos fundamentales de las redes de comunicación: los Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's) que utiliza la empresa para comunicarse y las dimensiones de contenido.

Para ampliar el tema mencionare que al considerarse un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, se considera un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social y que puede variar la forma en que se desarrolla según un número de factores que la facilitan o, al contrario, la entorpecen.

De manera que estos flujos de comunicación crean redes por las que los mensajes se transmiten dentro de la organización. Sin embargo estas redes y flujos, así como los mensajes son cambiantes.

Ya que al tratarse de un proceso, lleva consigo implícitamente un dinamismo, se trata pues de algo cambiante, en constante flujo. Ese proceso se da entre los miembros de una colectividad social, en este caso una organización, se

¹²² Carlos Ávila Toscano, *op. cit.*

adapta paulatinamente al desarrollo de la estructura organizacional, por lo que la misma no se puede considerar como una estructura estática sino absolutamente dinámica.

Si bien al hablar de redes y flujos de comunicación no se puede cerrar a los públicos internos de la organización, es decir todos aquellos que se encuentran dentro de ella, sino que se debe considerar por igual a los públicos externos como un factor importante que modificara o bien influirá en el comportamiento de la organización.

Por lo tanto las Redes de Comunicación son parte relevante en el estudio de la comunicación organizacional, a la cual se le puede definir como un conjunto de programas que tienden a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos.¹²³

Las redes de comunicación “representan los patrones de la comunicación formal o informal a lo largo y ancho de una organización”¹²⁴. La comunicación formal se refiere a la transmisión que recurre a canales establecidos formalmente o programados en forma regular.

Mientras la comunicación formal suele estar alineada a la jerarquía de la organización y las cadenas de autoridad y mando, la comunicación informal se refiere a la comunicación más espontánea que se presenta sin tomar en cuenta los canales formales de comunicación. Otro punto importante para comprender mejor el tema son los diferentes tipos de red que se presentan en una organización.

La red completa de sistemas se refiere a los patrones de comunicación en la organización entera. La red de camarillas se refiere a un grupo de personas o departamentos que se comunican exclusivamente entre sí. La red personal representa a las personas que se comunican con personas específicas, su red

¹²³ Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p. 66.

¹²⁴ Judith R. Gordon, *op. cit.*, p. 275.

personal consta del grupo de personas con las cuales usted se comunica en forma regular.¹²⁵

Las redes de comunicación definen los canales por los que la información fluye. Mientras las redes formales tratan de seguir la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas; en contraste, la red informal, también conocida como rumor, está libre para moverse en cualquier dirección y brincar los niveles de autoridad.

La cadena de rumores denota “el patrón de comunicación creado fuera de la organización formal y de los canales oficiales.”¹²⁶ Frecuentemente complementa o sustituye la jerarquía de la organización como medio para transmitir la comunicación.

Las redes varían en cuanto al tamaño, el grado de interconexión y la medida en que las personas o colegas dominan en la red entera. El análisis de las redes es necesario porque muestra el patrón de las interacciones y permite el diagnóstico de los patrones eficaces e ineficaces. Identifica los grupos o conjuntos que constituyen la red, las personas que unen los conjuntos y otros miembros de la red.

Medios Organizacionales de Comunicación (MOC's)

No se puede afirmar la existencia de “el medio de comunicación”, esto es, no existe un medio que supere a los demás. Como menciona Thierry Libaert: “la importancia del medio radica exclusivamente en su capacidad de lograr su objetivo. Asimismo, es poco frecuente que un medio aislado pueda aportar una solución.”¹²⁷

¹²⁵ *Ídem.*

¹²⁶ *Ibidem*, p. 276.

¹²⁷ Thierry Libaert, *El plan de Comunicación Organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México, Limusa, 2005, p. 185.

Lo anterior expresa que para obtener resultados óptimos es necesario coordinar y adaptar los medios de comunicación entre sí, para que de esta manera persigan lograr un objetivo en común. De hecho, se elegirá a los medios de comunicación considerando cual es la meta que persiguen y que publico quieren impactar.

Los medios que se orientan a la personalización, la segmentación, la proximidad y la interactividad son aquellos cuya utilización va en aumento. Al respecto Xavier Dordor señala que: “Desde hace 20 años, la búsqueda de la interactividad ha sido sin lugar a dudas la principal tendencia en la evolución de la comunicación”¹²⁸

Elegir el medio correcto depende de igual manera del mensaje que se pretende transmitir al público meta; por lo tanto, para elegir un medio de comunicación se necesita evaluar los objetivos de comunicación, los mensajes y los destinatarios.

Todo plan de comunicación establece un conjunto de acciones que con los medios necesarios facilite la aplicación y el logro de los objetivos de la comunicación. Los instrumentos de comunicación deben racionalizar, homogenizar, regular y facilitar la comunicación dentro de la empresa con el objetivo de potenciar los flujos de comunicación en los procesos de gestión.

Cada organización debe crear su sistema de comunicación a medida, sin embargo se pueden mencionar los medios de comunicación más comunes¹²⁹:

1. Instrumentos directos y presenciales: son aquellos en que el emisor y el destinatario comparten un determinado espacio de comunicación (cara a cara y medios impresos y audiovisuales):
 - Contactos individuales.
 - Entrevistas individuales.

¹²⁸ Xavier Dordor, *Médias/hors médias*, Francia, Gualino Éditeur, p. 68.

¹²⁹ Núria Saló, *op. cit.*, pp. 74 -75.

- Reuniones generales.
- Reuniones en cascada.
- Reuniones con los compañeros.
- Grupos de trabajo.
- Desayunos de trabajo.
- Presentaciones.
- Conferencias.
- Cursos.

2. Instrumentos impresos:

- Notas informativas.
- Libro de acogida.
- Boletines.
- Carteles.
- Informes sobre distintas actividades.
- Folletos informativos.
- Revista de empresa.
- Dossier informativo.
- Tablón de anuncios.
- Proyecto de empresa.
- Manuales de procedimientos.
- Memoria anual.
- Buzón de sugerencias.
- Encuestas y cuestionarios.

3. Instrumentos digitales

- Intranet
- Portal del empleado
- Correo electrónico
- Internet

Para elegir los instrumentos adecuados se tiene que partir de la práctica y la experiencia, sin embargo, algunos estudios arrojan que los programas de comunicación más eficientes combinan la utilización de las nuevas tecnologías, la intranet y la comunicación cara a cara, personal.¹³⁰

El éxito de las relaciones cara a cara se debe a que se da valor y credibilidad a la comunicación que se establece con el jefe inmediato o con la dirección o el equipo directivo.

Mientras que la comunicación digital es un canal que permite a las organizaciones expresar a una gran velocidad las distintas estrategias de acciones en imagen e información relativas al negocio y dirigidas a los públicos internos y externos para dar a conocer la marca (institucional y producto).¹³¹

La digitalización permite la transmisión de información de manera muy rápida y transforma en procesos cortos lo que antes eran procesos largos y complejos, además mejora la comunicación puesto que funciona con rapidez de respuesta. Pero uno de los grandes beneficios de la comunicación digital es que más allá de permitir difundir imágenes e información, incluye un elemento propio de este tipo de medios: la interacción.

Dimensiones de contenido

Las dimensiones de contenido implican el código de contenido que utilizamos para comunicarnos, como se estructuran los mensajes, el lenguaje empleado por el emisor y destinatario, el sentido del mensaje específico.¹³²

Para el profesor Carlos Ávila Toscano, en su cátedra Gestión en Comunicación en las Organizaciones, las dimensiones de contenido se pueden dividir como:

¹³⁰ *Ídem.*

¹³¹ *Ibidem*, p. 76.

¹³² Carlos Ávila Toscano, *op. cit.*

- a. Formal e informal, o bien, según la forma de contenido como oficial y no oficial.
- b. Generalizada, (que afecta a todos los empleados), y personalizada (afecta la situación particular de un empleado).
- c. Superior y subordinado. Esto es básicamente asignación de tareas y actividades, también implica la imitación de los subordinados al superior.
- d. Grupos de trabajo y trabajadores. La forma en que se comportan los trabajadores con sus compañeros.

Para evaluar las redes de comunicación es necesario preguntarse si los medios de comunicación son los adecuados para lograr los objetivos de la organización, y si resultan efectivos para la transmisión de mensajes a cada uno de los públicos.

De igual manera es importante examinar si el organigrama es funcional, es decir, que la red y éste sean lo mismo, en otras palabras que las redes de comunicación respeten el flujo que se establece en el organigrama ya que constituye el referente de lo ideal en cuanto flujo de comunicación en una organización. Para finalizar, otro punto que se tiene que considerar es si la dimensión del contenido es adecuada al medio y viceversa.

Capítulo 3: Desarrollo del Plan de Comunicación

3.1 Planteamiento y Antecedentes

CREMERÍA AMERICANA S. A. DE C.V.

Historia de Cremería Americana

Cremería Americana S.A. de C.V. se fundó en 1905 por Don Alberto E. Andrade, elaborando crema y mantequilla mediante un rudimentario proceso de descreme de la leche.

En 1915 nace la mantequilla Gloria como primera mantequilla pasteurizada, lo que los convirtió en la primera empresa en implementar la pasteurización en México, de ahí surge el lema: “La más antigua y la más moderna”, consolidándose como la mantequilla número uno en México debido a su sabor y calidad.

A inicios de los años 60's se inicia la producción de las margarinas como un producto sustituto que favorece la salud. En 1993 como parte del proceso de reconversión industrial se inaugura una nueva planta en Zapopan, Jalisco. Continuando con este proceso de inaugura en 1995 otra planta en Toluca, Edo. de México.

En fin, desde la constitución de la empresa ha estado en constante evolución, al grado de cumplir 100 años de tradición en México. Esta evolución y crecimiento constante se lo debe a la orientación al mercado, al uso de materias primas de excelente calidad, a la implementación de tecnología día a día y al recurso humano.

Ubicación

Mártires de la Conquista No. 92, Colonia Tacubaya, C.P. 11870, México, D.F.

Descripción de sus productos

- Gloria Mantequilla de 90 y 225 gr.
- Gloria Mantequilla Gourmet tipo Europea de 90 y 225 gr., con y sin sal.
- Leche Crema Batida
- Gloria Crema Especial para Cocinar
- Gloria Crema para pastelería
- Untaralla Margarina, presentación de barra de 90 gr., tina de 250 gr., 400 gr., 908 gr., con y sin sal.

Visión

Llegar a ser la empresa mexicana líder en soluciones integrales, innovación y servicio, generando un valor agregado a nuestro equipo de trabajo, socios comerciales y consumidores en el sector de la mantequilla, margarinas, cremas y otros productos alimenticios.

Misión:

Razón de ser de Cremería Americana

Generar recursos crecientes y sustentables a la Fundación A.D.A. para impulsar la educación de la niñez mexicana.

Propósito:

Proveer soluciones innovadoras e integrales a nuestros socios comerciales y consumidores, brindándoles servicio y soporte técnico a través de fabricar y comercializar mantequillas,

margarinas, cremas y otros productos alimenticios, respaldados por nuestro personal comprometido y nuestra especializada red de distribución.

Valores

- Ser partícipe de la Misión Cremería Americana
- Orgullo de marca
- Compañía con sentido humano
- Apoyo a nuestro personal y a su desarrollo profesional
- Comunicación oportuna, clara y precisa
- Espíritu innovador, ideas nuevas
- Perseverancia
- Productividad
- Tomar riesgos calculados
- Servicio al cliente interno y externo
- Reconocimiento por participar y esforzarse
- Reconocimiento, apoyo a la diversidad
- Tratar a los demás como nos gusta ser tratados
- Limpieza y orden
- Cuidar el medio ambiente y el bienestar de nuestra comunidad

Relación: Cremería Americana & Fundación A.D.A.

La relación que existe entre Cremería Americana y la Fundación A.D.A., se puede explicar al decir que el 15 de junio de 1978 al quedar establecida la Fundación Alberto y Dolores Andrade, IAP, se establece a la misma como dueña del paquete accionario de Cremería Americana, S.A. de C.V., es

necesario para entender este punto con mayor sentido acudir a la historia de la Fundación A.D.A.

Aunque Cremería Americana destina los fondos –aporta recursos periódicamente- para las becas que ofrece la fundación, ambos son organismos que, aunque trabajan en conjunto, se consideran independientes el uno del otro, pues Cremería Americana se maneja como una empresa y cuenta con personal especializado en esta área, mientras que la Fundación A.D.A. se maneja como un instituto de asistencia.

FUNDACIÓN ALBERTO Y DOLORES ANDRADE (A.D.A.)

■ Historia

La Patrona Fundadora, Sra. Dolores Vda. de Andrade nace el día 9 de mayo de 1898, en la Ciudad de Puebla. Contrae matrimonio con el señor Alberto Eugenio Andrade, quien se dedica a la producción y venta de derivados lácteos, y forma una empresa denominada “Cremería Americana, S.A.”, la cual continúa actualmente funcionando con éxito y aporta recursos periódicamente a la Fundación de manera importante.

En el año de 1952 fallece el señor Andrade y su esposa queda al frente del negocio, quien se distingue en todo momento por su bondad y ayuda a los demás.

La señora Andrade al morir el 15 de septiembre de 1976, dispone en su testamento la constitución de la Fundación de Asistencia Privada “Alberto y Dolores Andrade” I.A.P., la cual queda establecida legalmente el 15 de junio de 1978, de acuerdo con la Ley de Instituciones de Asistencia Privada.

En 1980, inició su labor con estudiantes de primaria y hasta el día de hoy ha apoyado a 3 025 becarios de los cuales 627 han concluido exitosamente sus estudios.

Ubicación

Mártires de la Conquista No. 94, Colonia Tacubaya, Delegación Miguel Hidalgo.

Infraestructura

Las instalaciones de la Fundación Alberto y Dolores Andrade se componen de:

- ❖ Cuenta con 4 oficinas, dos de éstas ocupadas por las Trabajadoras Sociales; otra más corresponde al lugar de trabajo de la Gerente Administrativa de ayudas, y en la restante se encuentra el Contador.
- ❖ Cada oficina cuenta con un escritorio, un mueble para documentos, una silla de escritorio y dos más para los becarios que acuden a cita y una computadora.
- ❖ Son oficinas iluminadas y con una buena decoración y distribución del espacio.
- ❖ Cuenta con una recepción en la que se encuentra la secretaria, en esta se localiza una computadora, muebles de oficina, un escritorio y un sillón.
- ❖ Existe también un patio con un corredor que conecta la recepción con las oficinas, es ahí donde se encuentran las sillas donde los becarios esperan su turno.
- ❖ Cuenta con servicio de baño, dividido en sanitario para damas y para varones.
- ❖ El edificio en donde se encuentran es de dos pisos, pero la fundación emplea la planta baja.

Organización

Fundadores

Sres. Alberto Andrade y Dolores Contreras Vda. de Andrade.

Patronato

- C.P. Rolando Vega Iñiguez (Presidente)
- Lic. José Antonio Jiménez Laimon (Secretario)
- Lic. José Antonio Alcocer Barrera (Tesorero)
- C.P. Rolando Vega Sáenz (Patronato Suplente)
- Dr. Eduardo Alcocer Sánchez (Patronato Suplente)
- Lic. Jorge Orozco Lainé (Patronato Suplente)

Administración

- Lic. Ernesto Ibarra Farías (Director – Administrador General)
- Mtra. Marisela Del C, Vélez Salas (Gerente Administrativa de Ayudas)
- Lic. Ma. Leticia Ordaz García (Trabajadora social)
- Lic. Nidia Mimila Martínez (Trabajadora social)
- C.P. Juan Leonardo Pineda Gómez (Contador)
- Berta Leticia Ponce Rodríguez (Secretaría)

Organigrama



Descripción del producto o servicio

- Otorga una beca mensual según el nivel de escolaridad.
- Otorga apoyo a becarios para realizar estudios en el extranjero
- Proporciona también orientación y diversos servicios en beneficio de sus becarios.

Para adquirir la beca se debe de seguir el procedimiento siguiente:

1. Cumplir con los requisitos de:
 - Haber cursado por lo menos el primer año de primaria
 - Radicar en el Distrito Federal o área Metropolitana
 - Presentar un promedio general de 9.5 como mínimo, en el año escolar en curso.
2. Llenar la solicitud y entregar el día y hora que se indique, acompañada de la siguiente documentación:
 - Copia fotostática de las boletas de calificaciones actual y anterior.
 - Copia fotostática del acta de nacimiento del solicitante
 - Dos fotografías tamaño infantil del solicitante
 - Copia fotostática de comprobante de ingresos del padre, la madre o de ambos.
 - Croquis de localización del domicilio solicitante
3. Esperar la visita domiciliaria de la trabajadora social para llevar a cabo una investigación socioeconómica.
4. De ser aceptada la solicitud por parte de la Administración y aprobada por el Patronato de la Fundación se les indicará lugar, hora y fecha en que deberán presentarse con el objeto de hacerles entrega de la carta de aprobación. Asimismo deberán llenar y firmar un contrato de depósito a la vista en cuenta corriente a fin de tramitar la tarjeta que se utiliza como medio de pago de las ayudas.

Cómo funciona la beca:

Asignada la ayuda, ésta se les otorgará durante toda su vida escolar siempre y cuando los estudios de los beneficiarios sean continuos y comprueben el promedio general de calificaciones que señala la Fundación.

La ayuda es entregada mensualmente por medio de una tarjeta de débito, con la que podrán disponer del efectivo, siempre y cuando hayan cumplido con los requerimientos de la Fundación:

- Mantener un promedio general de calificación mínimo de 8.5
- Entregar bimestralmente o con la periodicidad que se les señale, calificaciones.
- Atender los requerimientos adicionales que para cada caso señale la Dirección de la Fundación.
- Informar oportunamente de los cambios de domicilio, escuela, teléfono, etc.

Corazón Ideológico (Propuesta)

Visión: Llegar a ser una de las instituciones de asistencia privada con un nivel alto de reconocimiento por su labor en lo referente a la educación, que se encargue de administrar y acrecentar el patrimonio de la institución para apoyar a niños y jóvenes durante sus estudios para que mejoren su nivel de educación, se desarrollen ellos mismos, su familia y su país. De manea que se puedan situar entre las fundaciones que brindan el mayor número de becas a estudiantes de excelencia mexicanos, sin disminuir la calidad de cada una de estas.

Misión: Somos una institución que trabaja constantemente en prestar apoyo económico a niños y jóvenes de alto rendimiento académico, desde primaria hasta doctorado, de igual forma los estimulamos para que logren obtener

buenas calificaciones y se formen como personas distinguidas y capacitadas que apoyen el desarrollo de México.

Valores:

- Compromiso con becarios
- Responsabilidad
- Excelencia
- Constancia en el trabajo
- Disciplina
- Honestidad

3.2 Análisis situacional y del Entorno

Microambiente de la Fundación A.D.A

■ La compañía

Ambiente organizacional

- Presencia de un ambiente organizacional armónico y de compañerismo
- Instalaciones funcionales para las trabajadoras
- Existencia de espacios amplios para la comodidad de los becarios mientras esperan sus citas
- Existencia de un evento anual en el que se promueve la interacción entre los becarios, así también de los becarios con los empleados de la fundación.
- Entrega de reconocimientos en el evento anual a los alumnos con promedio general de 10.

Cultura organizacional

- Presencia de filosofía publicada y formalizada
- Carencia de una división de la filosofía en misión, visión y valores
- Presencia de trabajadoras con los valores de la Fundación internalizados.
- Presencia de los becarios con los valores de la Fundación internalizados.

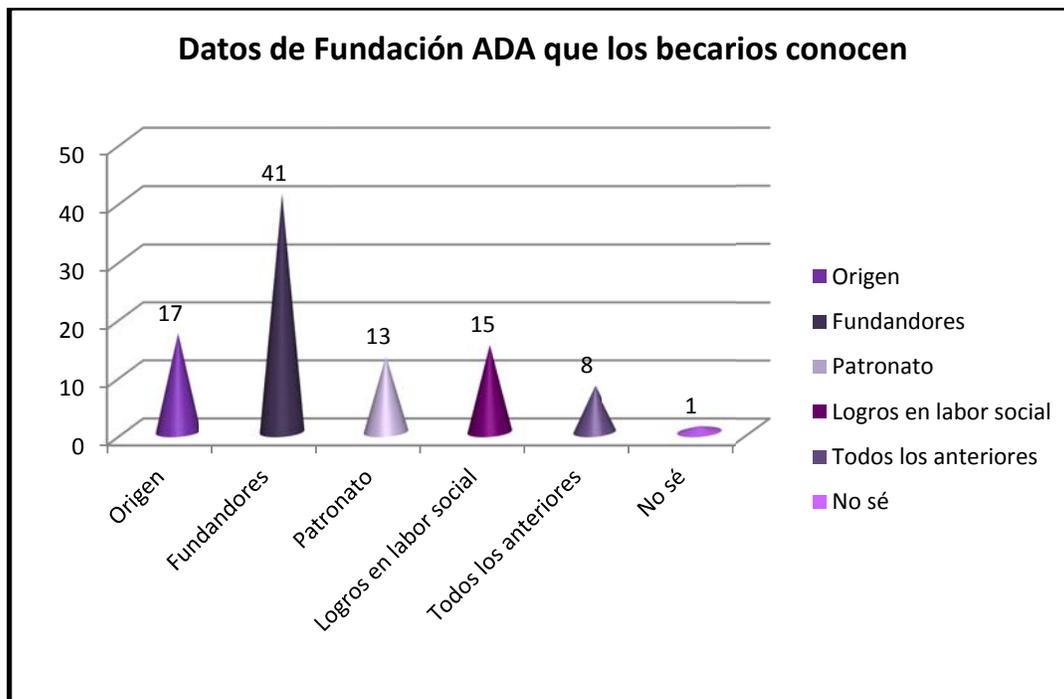
Gráfica I



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

- Congruencia entre lo escrito en la filosofía y las acciones de la Fundación.
- Ausencia de becarios con un total conocimiento de la historia y datos sobresalientes sobre el origen de la Fundación.

Gráfica II



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

Liderazgo

- Existencia de un liderazgo asumido y asignado.
- Existencia de un liderazgo en constante capacitación.
- Presencia de un liderazgo informado sobre los temas de la fundación.

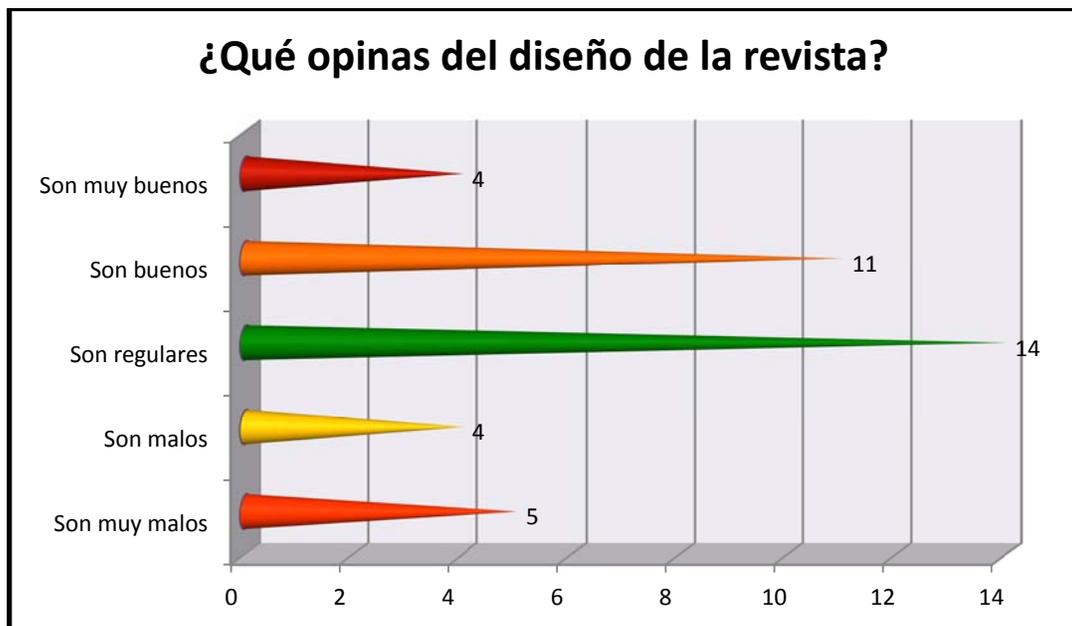
Flujos de Comunicación

- Presencia de flujos de comunicación congruentes con el organigrama.
- Existencia de una correcta transmisión de mensajes entre las trabajadoras de la fundación.
- Presencia de flujos de comunicación flexibles entre los becarios y las trabajadoras de la fundación.

Medios de Comunicación

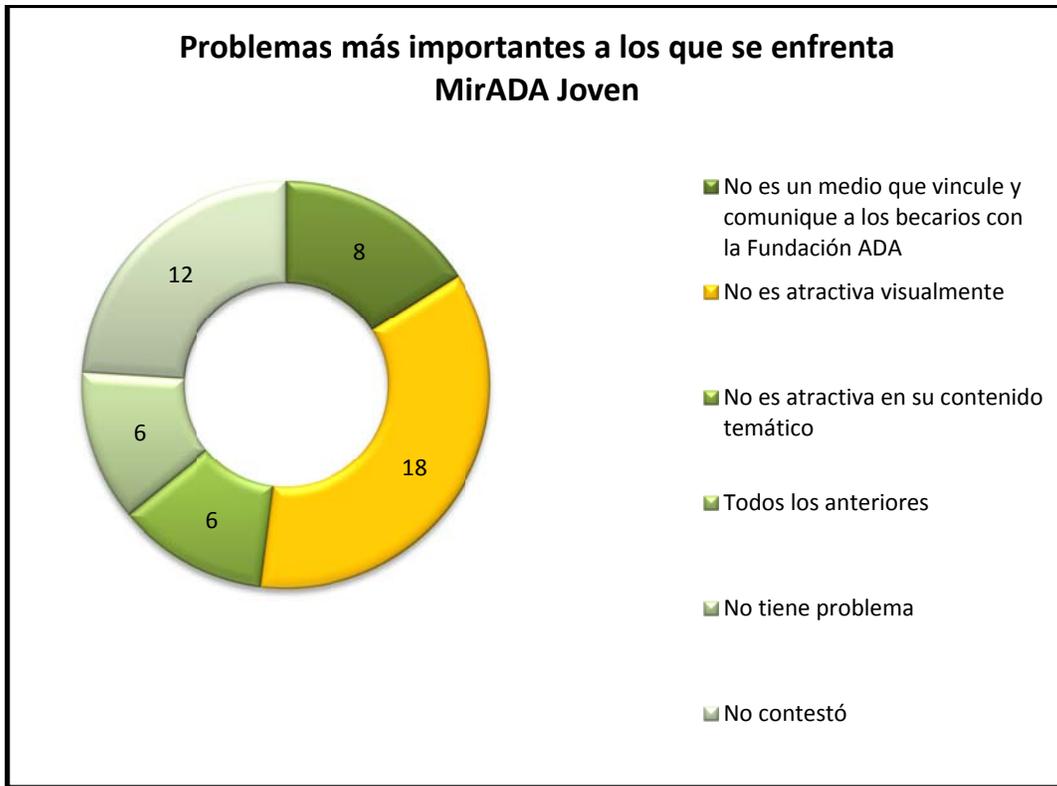
- Presencia de Internet en todas las computadoras de las trabajadoras de la Fundación A.D.A.
- Existencia de un pizarrón para los avisos entre los empleados.
- Presencia de un pizarrón para los avisos dirigidos a los becarios.
- Existencia de circulares para informar de los calendarios a los becarios.
- Presencia de vías telefónicas propias de la Fundación.
- Existencia de una revista interna para los becarios.
- Carencia de un diseño adecuado en la Revista de los becarios.

Gráfica III



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

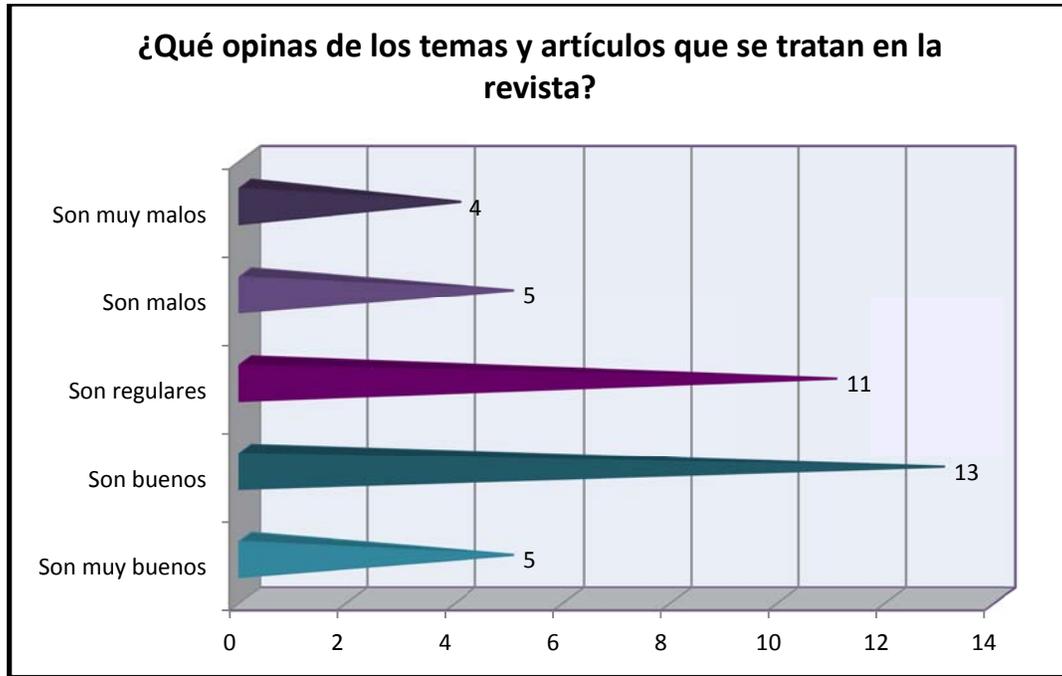
Gráfica IV



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

- Carencia de temáticas interesantes en la Revista de los Becarios.

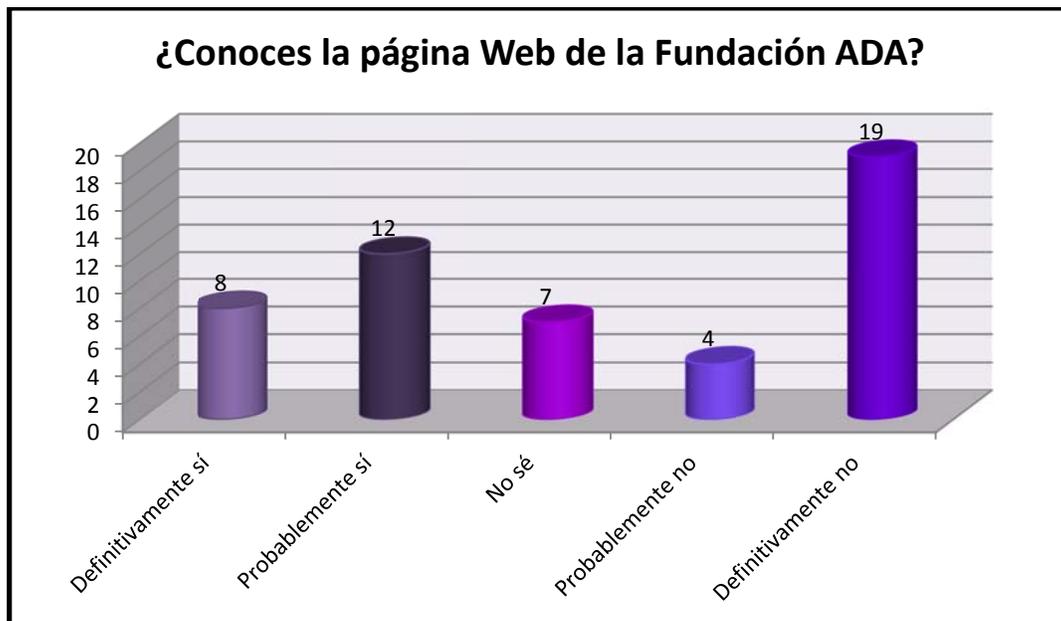
Gráfica V



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

- Falta de aprovechamiento de la revista para comunicar avisos de la Fundación.
- Presencia de una página de Internet propia de la Fundación A.D.A.
- Falta de difusión de la página Web, ya que algunos becarios la desconocen.

Gráfica VI



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

- Falta de una página de Internet con temáticas interesantes, que vinculen a los becarios con la Fundación A.D.A, en el dinamismo de la misma.
- Carencia de A.D.A. de un medio que promueva la inmediatez de la comunicación e información con sus públicos.
- Carencia de un medio de comunicación funcional que permita que los avisos de la Fundación lleguen a los becarios y que se logre informar de manera que se logre una retroalimentación en los mismos.

Promoción

- Presencia de un espacio en la página de Internet de Cremería Americana.
- Falta de difusión de la información a los públicos internos como externos sobre las actividades que realiza la Fundación A.D.A.

- Presencia de difusión de la información de Fundación A.D.A. a sus públicos externos en potencia, es lo mismo, escuelas.
- Ventaja al no necesitar de promoción con los consumidores de Cremería Americana para realizar sus labores de apoyo a la educación mexicana.

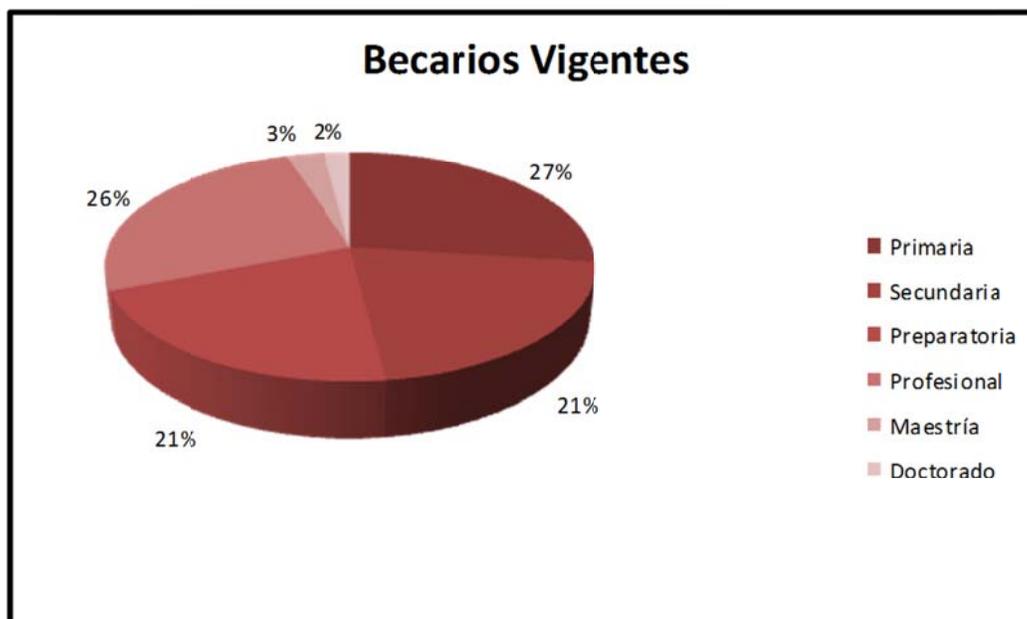
Calidad en el servicio

- Existencia de personal capacitado para atender de forma adecuada a los becarios.
- Presencia de citas periódicas con los becarios para conocer su satisfacción con el servicio que ofrece la fundación.
- Ausencia de mecanismo para medir el conocimiento que tienen sus públicos de datos sobre la fundación.
- Ausencia de evaluaciones constantes que mejoren el desempeño de los medios de comunicación con los que cuenta Fundación A.D.A.

Becarios

- Existencia de 1200 becarios que reciben apoyo económico de manera mensual distribuyéndose en instituciones públicas y privadas.
- Posibilidad de que A.D.A. otorgue nuevas becas y mantenga la calidad de las ya otorgadas.
- Muchos de los becarios están realizando parte de sus estudios en el extranjero: España, Francia, Canadá, Inglaterra, Alemania, Australia.
- Falta de participación de los becarios en la elaboración de la revista de la Fundación.
- Existencia de baja motivación en los becarios de comprometerse en la participación de proyectos para desarrollar un medio de comunicación electrónico exitoso.
- Existencia de la siguiente distribución de los becarios según escolaridad.

Gráfico VII



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación. Base en 100 casos.

🌟 Donador

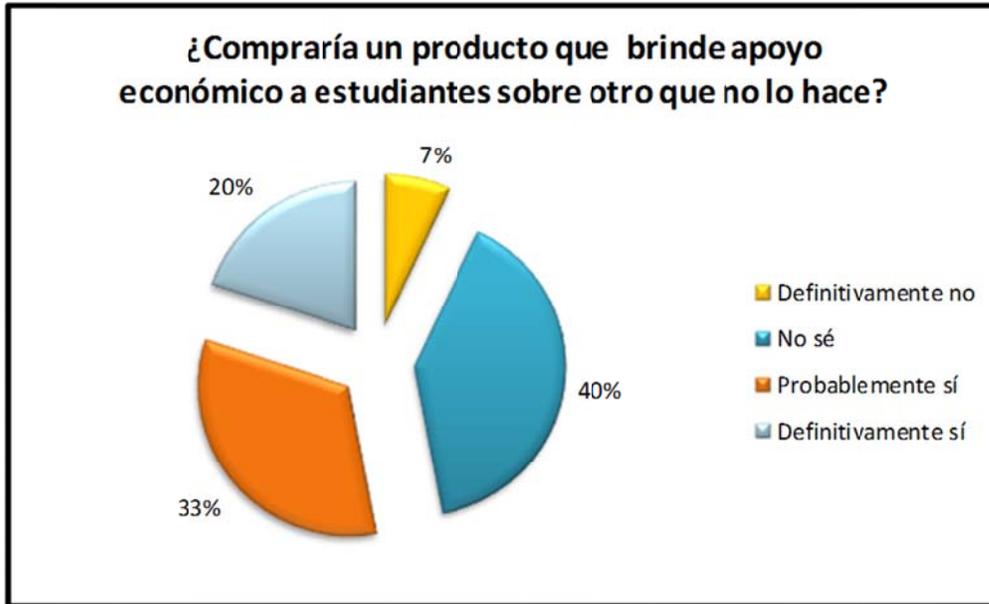
- Presencia de una relación exitosa con su donador y principal benefactor Cremería Americana.
- Existencia de una relación horizontal con la empresa que le brinda los recursos.
- Reconocimiento de Cremería Americana de la importante labor que desempeña la fundación.
- Existencia de la posibilidad de ampliar los recursos económicos que se destinan a la fundación.

🌟 Clientes

- Existencia de un mercado amplio que consume derivados de productos lácteos.
- Ventaja de A.D.A. porque un 53 % de los clientes prefiere un producto que apoye a la educación sobre otro que no, lo que

beneficiará a la empresa patrona por lo tanto A.D.A. obtendrá mayores recursos económicos.

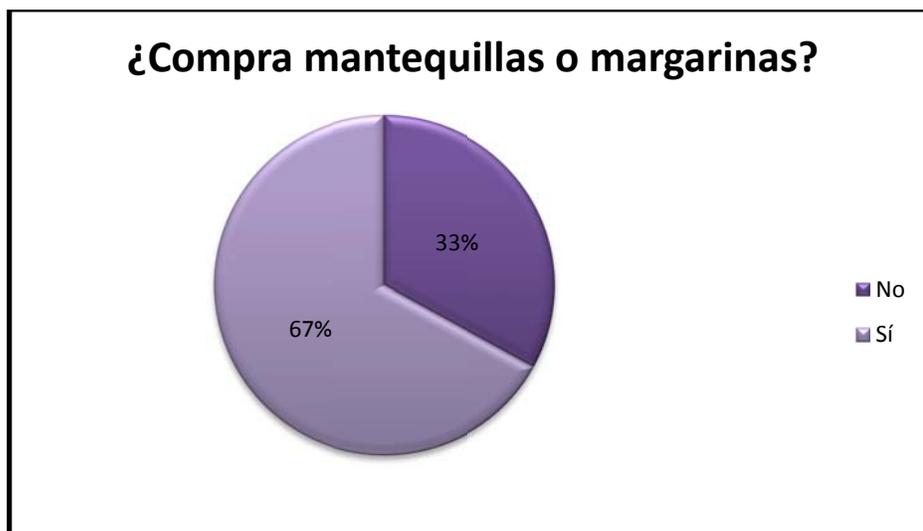
Gráfico VIII



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación. Base en 100 casos.

- Presencia de un 67% de personas consume mantequillas o margarinas.

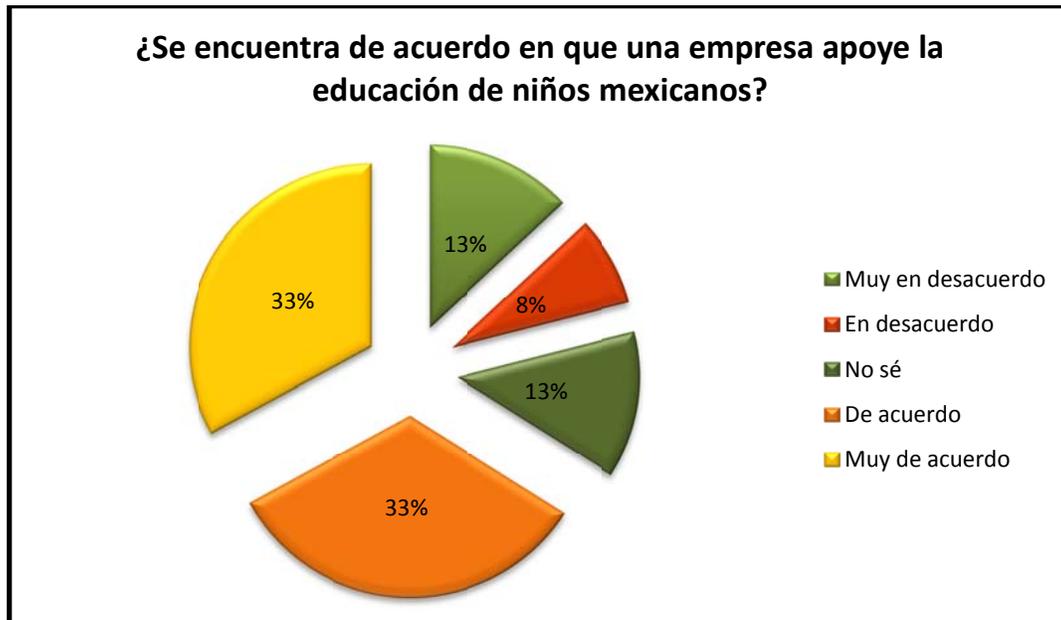
Gráfica IX



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación. Base en 100 casos.

- Existencia de un 66 % de personas se encuentra de acuerdo en que una empresa apoye la educación de niños mexicanos.

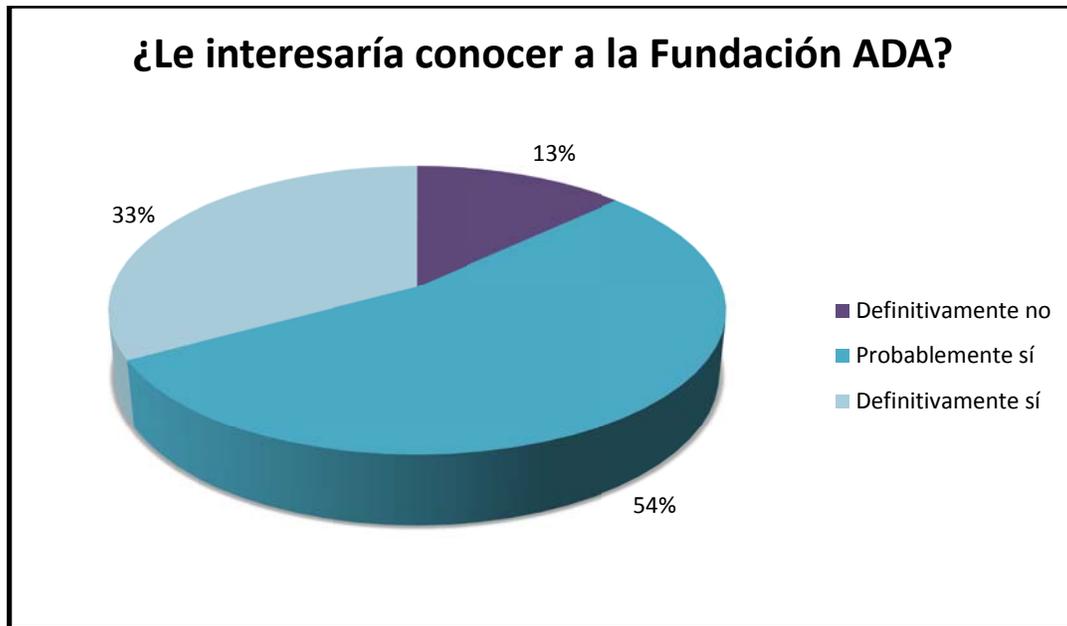
Gráfica X



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación. Base en 100 casos.

- Existencia de un 80% de los clientes considera importante la calidad de la mantequilla.
- Presencia de clientes que consideran que Mantequilla Gloria es muy rica y de alta calidad.
- Existencia de un 86% de personas que se encuentran a favor de que la Fundación se de a conocer.
- Existencia de un 87% de personas que quieren conocer a la Fundación A.D.A.

Gráfica XI



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación. Base en 100 casos.

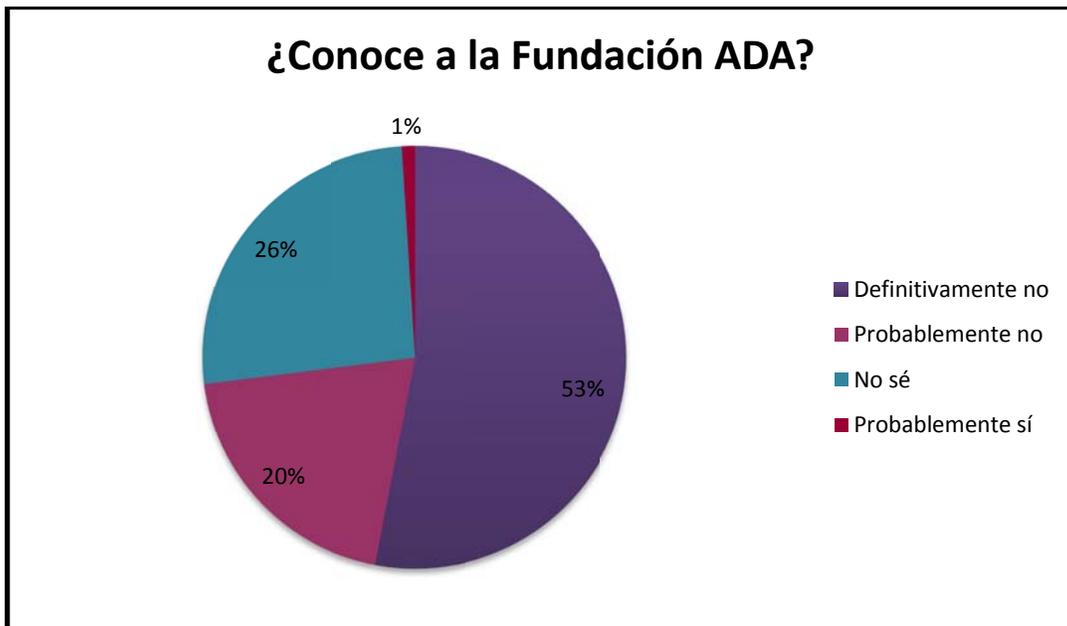
🌐 Competidores

- Existencia de otras IAP que también apoyan la educación en el Distrito Federal.
- Presencia de la fundación más fuerte en el Distrito Federal en cuanto a apoyo a la educación.
- Ausencia en el giro de la empresa Cremería Americana de otras IAP que brinden apoyo a la educación.
- Presencia de otras organizaciones formadas por jóvenes cuyas actividades se centran en la procuración de terceros; por ejemplo: donaciones en especie a sectores de escasos recursos, colectas, cursos para el fomento de la cultura, lectura y conservación de tradiciones, etc.
- Existencia en el Distrito Federal del 26.41 % de las OC's de todo el país.

🌐 Públicos

- Carencia de comunicación con sus públicos para señalar su labor social con la educación del pueblo mexicano.
- (Públicos de los medios) Ausencia de una relación entre A.D.A. y los medios escritos.
- (Públicos de los medios) Carencia de participación de A.D.A. en radio y televisión.
- Carencia de A.D.A. al ser desconocida por sus públicos.
- Falta de comunicación con públicos externos para obtener alianzas que beneficien a la Fundación y a los becarios.

Gráfica XII



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación. Base en 100 casos.

- (Públicos gubernamentales) Presencia de un abogado que lleva los asuntos legales de la Fundación A.D.A. y Cremería Americana.

Macroambiente de la Fundación A.D.A.

Fuerzas demográficas

- Índice de deserción en el Distrito Federal según Nivel educativo: primaria -0.5; secundaria 5.1; profesional 34.5; bachillerato 18.9.
- Cifras de estudiantes según edad en el Distrito Federal: 6 a 12 años 958 549; de 13 a 15 años 429 788; de 16 a 19 años 591 512; de 20 a 24 años 765 641.
- El mayor porcentaje de gasto monetario de los hogares, 29.8%, se dedica a alimentación.

Fuerzas económicas

- Inexistencia de una economía estable, que afecta la inversión del patronato en la Fundación.
- Presencia de una situación de desigualdad en la distribución de riqueza que genera amplias bolsas de pobreza creciente y personas en condiciones desfavorables.
- Índice de inflación que de 6. 28%, lo que afecta la economía del sector privado, como del público influyendo en la fuente de financiamiento que representan los sectores privados para las OC's.
- Existencia de deducción de impuestos a las empresas que apoyan causas de beneficencia.

Fuerzas tecnológicas

- Existencia de Internet, correo electrónico que facilitan la difusión de la información de la fundación, por lo que estar a la vanguardia significa una necesidad.
- Presencia de nuevas herramientas de comunicación e información, económicas, ágiles y rápidas, que representan ahorro de tiempo y recursos.

Fuerzas políticas

- Existencia de una situación política inestable.
- Presencia de deseo de privatizar la educación por parte del gobierno del país.

Fuerzas culturales

- Presencia de un sentimiento de ayuda al prójimo que beneficia la participación de los actores en la fundación.
- Existencia de un sentimiento de valoración hacia la preparación y educación de los niños.
- Presencia de reconocimiento hacia los estudiantes que logran el nivel de licenciatura.

3.3 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Contexto interno

Fortalezas

Ambiente organizacional

- Ventaja en el desarrollo del trabajo al contar con ambiente organizacional armónico y de compañerismo tanto como con instalaciones funcionales para las trabajadoras que apoyan el trabajo de los empleados.
- Capacidad de atender la comodidad de los becarios al contar con espacios amplios para la comodidad de los mismos.
- Superioridad de A.D.A. al contar con un evento anual en el que se promueve la interacción entre los becarios, así también de los

becarios con los empleados de la fundación para mejorar la integración y retroalimentación entre ambas partes.

- Capacidad de A.D.A. para promover el buen desempeño de los becarios al otorgar reconocimientos en el evento anual a los alumnos con promedio general de 10.

Cultura organizacional

- Ventaja de la fundación al tener su filosofía publicada y formalizada lo que promueve su difusión con las empleadas así como con los becarios.
- Capacidad de A.D.A. para que las trabajadoras internalicen los valores de la fundación lo que mejora el desempeño de sus funciones ya que creen en la misión de la misma.
- Ventaja de A.D.A. al lograr una congruencia entre lo escrito en la filosofía y las acciones de la fundación, lo que demuestra que su ideal y su real van en la dirección de ser consistente.

Liderazgo

- Ventaja de A.D.A. al contar con un líder funcional y capacitado.

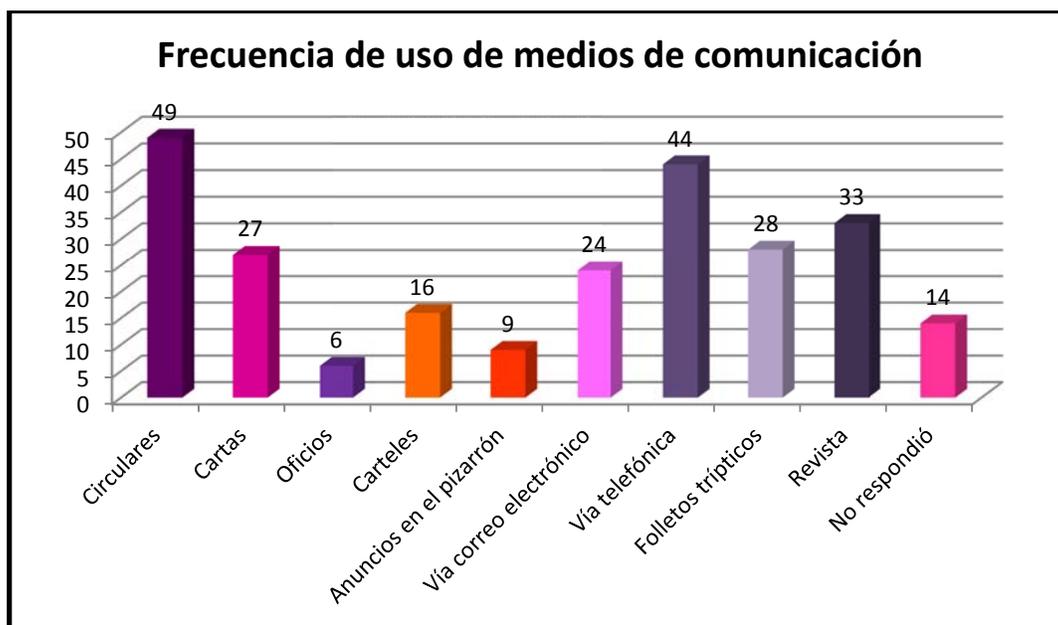
Flujos de Comunicación

- Capacidad de A.D.A. para mantener flujos de comunicación congruentes con el organigrama lo que mejora la correcta transmisión de mensajes entre las trabajadoras de la fundación.
- Superioridad de A.D.A. al tener flujos de comunicación flexibles entre las trabajadoras y los becarios lo que facilita y mejora la comunicación entre ambos.

Medios de Comunicación

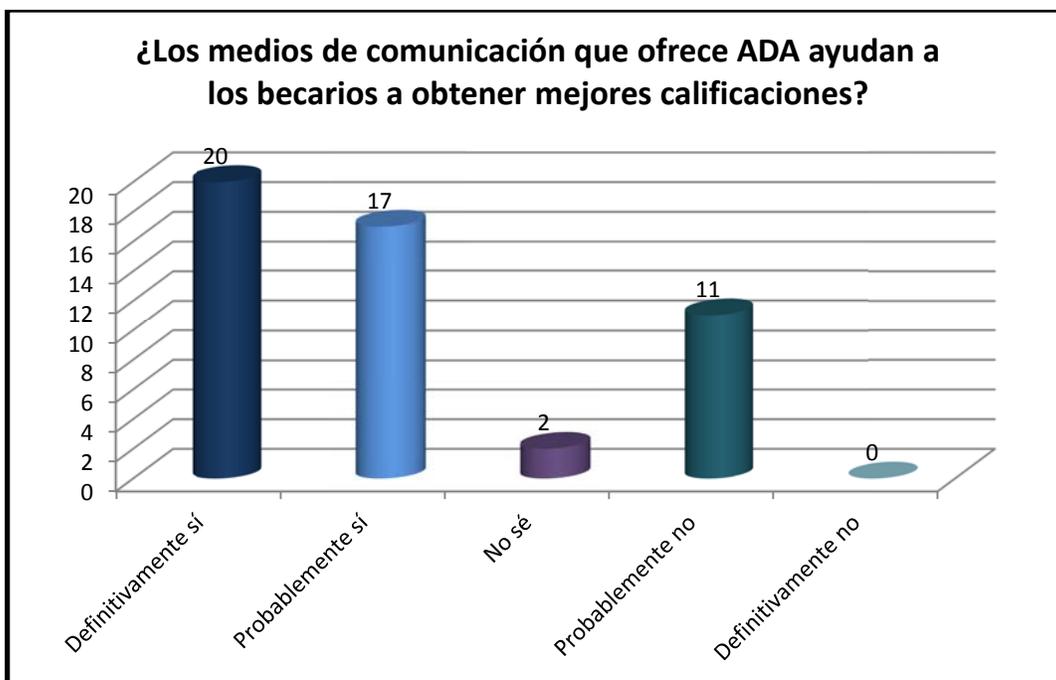
- Ventaja de A.D.A por la presencia de variados medios de comunicación como Internet, pizarrón para los avisos entre los empleados y otro para los avisos dirigidos a los becarios, circulares para informar de los calendarios a los becarios, vías telefónicas propias de la Fundación, revista interna para los becarios lo que contribuye a que la información entre los miembros de la fundación mejore.

Gráfica XIII



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

Gráfica XIV



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

- Ventaja de A.D.A. porque puede desarrollar una página Web eficiente para vincular a los becarios con la Fundación, para que se proyecte una buena imagen a sus públicos, así como para dar a conocer su labor.

Promoción

- Superioridad de A.D.A. al contar con un espacio en la página de Internet de Cremería Americana que da a conocer la existencia de la fundación.
- Ventaja de A.D.A. al contar con una página Web propia donde puede publicar información sobre la institución y su labor social.

Calidad en el servicio

- Superioridad de A.D.A. al contar con personal capacitado para atender de forma adecuada a los becarios en las citas periódicas

por las cuales se conoce su satisfacción con el servicio que ofrece la fundación.

Becarios

- Capacidad de A.D.A. de mantener 1200 becarios que reciben apoyo económico de manera mensual distribuyéndose en instituciones públicas y privadas.
- Ventaja de A.D.A. al tener becarios realizando parte de sus estudios en el extranjero: España, Francia, Canadá, Inglaterra, Alemania, Australia, lo que contribuye a mejorar su imagen como fundación.
- Capacidad de A.D.A. de mantener a sus becarios del nivel básico hasta doctorado y maestría.

■ Donador

- Ventaja de A.D.A. al tener una relación exitosa y horizontal con su donador y principal benefactor Cremería Americana.
- Capacidad de la fundación al tener la posibilidad de ampliar los recursos económicos ya que cuenta con el reconocimiento de Cremería Americana de la importante labor que desempeña A.D.A.

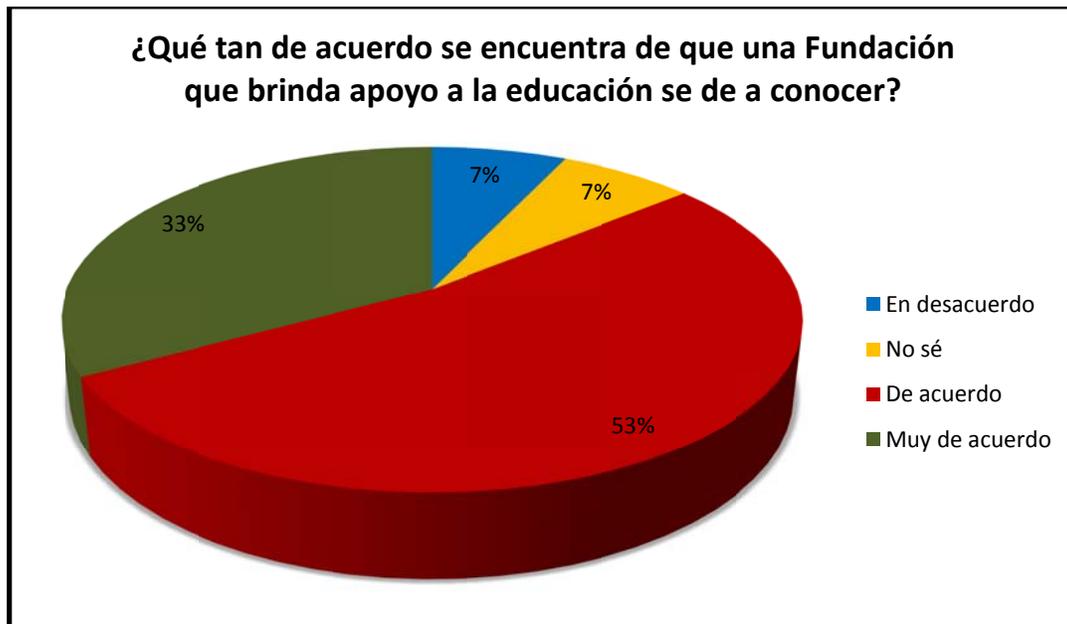
■ Clientes

- Ventaja de A.D.A. al contar con un 67 % de personas que consumen mantequillas y margarinas.
- Ventaja de A.D.A. por la existencia de un 66 % de personas que consideran importante que una empresa apoye la educación mexicana y un 77% que consideran bueno que

Mantequillas Gloria apoya la educación por lo que se puede obtener una aceptación por parte de los clientes.

- Ventaja de A.D.A. porque mantequilla Gloria es de alta calidad, y un 80 % de los clientes consideran que la calidad es importante para consumir este producto.
- Ventaja de A.D.A. porque existe un 86 % de personas de acuerdo con que se de a conocer y un 87 % que quiere conocer a la Fundación lo que apoyaría el desarrollo de su difusión.

Gráfica XV



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación. Base en 100 casos.

■ Competidores

- Ventaja de A.D.A. al ser la única fundación que depende de una empresa que tiene por giro los lácteos que es Cremería Americana, lo que contribuye a tener un mayor reconocimiento en su área.

■ Públicos

- Capacidad de A.D.A. de tener una correcta relación con los públicos gubernamentales, ya que cuenta con la presencia de un abogado que lleva los asuntos legales de la Fundación A.D.A. y Cremería Americana.

Debilidades

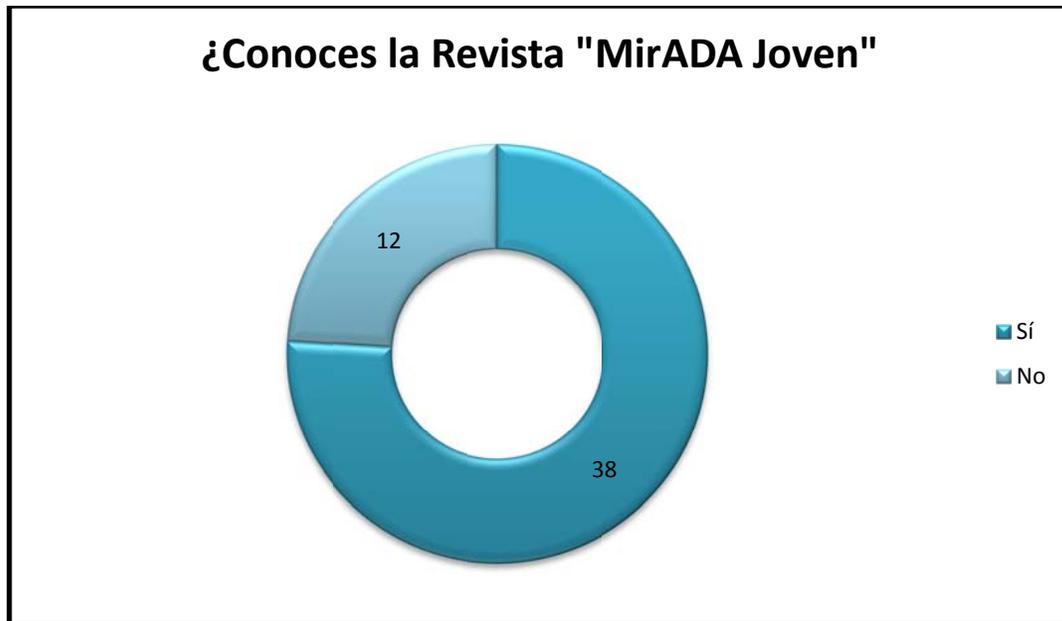
Cultura organizacional

- Vulnerabilidad de A.D.A. por no tener una división de la filosofía en misión, visión y valores lo que entorpece saber hacia dónde se dirige la fundación.

Medios de Comunicación

- Falta de distribución y diseño adecuado de la revista interna de la fundación para que cumpla con el objetivo de ser un medio interno que comunique a la fundación con los becarios y viceversa.

Gráfica XVI



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

Gráfica XVII



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

- Vulnerabilidad de A.D.A. al no contar con una página de Internet efectiva en la que se pueda difundir información completa acerca de la Fundación y que sirva para comunicar a becarios con la institución.
- Ausencia de promoción de la Página Web entre los becarios.

Promoción

- Falta de difusión de la información a los públicos externos sobre las actividades que realiza la Fundación A.D.A.

Calidad en el servicio

- Vulnerabilidad de A.D.A. por la ausencia de un mecanismo para medir el conocimiento que tienen sus públicos externos de la fundación.

Becarios

- Vulnerabilidad de A.D.A. al no lograr que sus becarios se interesen en la información y los medios de comunicación de la Fundación, lo que provoca una comunicación con barreras entre la Fundación y los becarios.

■ Competidores

- Vulnerabilidad de A.D.A. por la existencia de otras IAP que también apoyan la educación en el Distrito Federal, al igual que por la presencia de la fundación más fuerte en el Distrito Federal en cuanto a apoyo a la educación (Fundación Telmex).

🌐 Públicos

- Carencia de A.D.A. en cuanto a comunicación con sus públicos para señalar su labor social con la educación del pueblo mexicano.
- Vulnerabilidad de la fundación por la ausencia de una relación con los medios escritos, en radio y televisión.
- Desventaja de A.D.A. ya que el 99% de su público no la conoce y para que una Fundación se reconozca es necesaria su difusión y que maneje objetivos claros.

Gráfico XVII



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación. Base en 100 casos.

Contexto externo:

Oportunidades

Fuerzas demográficas

- Expectativa de aumentar el número de becarios debido a que el índice de deserción educativa en el Distrito Federal se presenta por falta de apoyo económico ya que el 29.8% del gasto monetario de los hogares se dedica a alimentación..

Fuerzas económicas

- Posibilidad de que Cremería Americana aumente el apoyo económico ya que existe deducción de impuestos a las empresas que apoyan causas de beneficencia.

Fuerzas tecnológicas

- Oportunidad de que A.D.A. mejore su servicio al utilizar Internet, correo electrónico que facilitan la difusión de la información de la fundación, que son económicas, ágiles y rápidas.

Fuerzas culturales

- Posibilidad de que A.D.A. sea aceptada ya que existe un sentimiento de ayuda al prójimo en los públicos con los que se relaciona la misma.

Amenazas

Fuerzas económicas

- Riesgo de que el apoyo que brinda Cremería Americana a la Fundación A.D.A. se tambalee debido a la inexistencia de una economía estable en el país, así como el 6.28 % que representa el índice de inflación.

Capítulo 4: Resultados

4.1 Delimitación de problemas

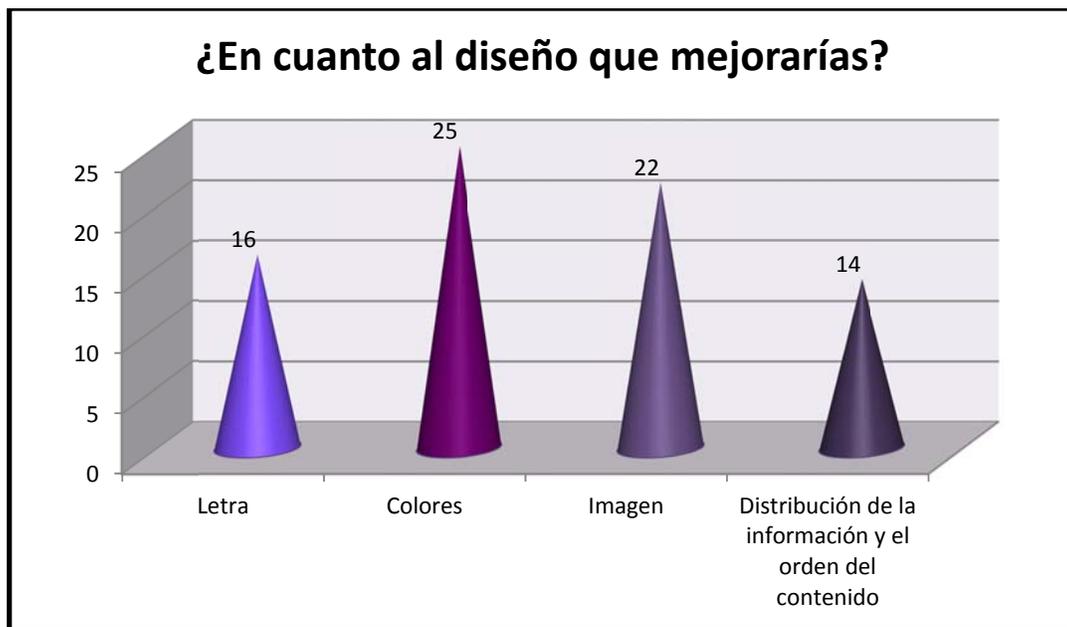
Cultura organizacional

- Necesidad de tener una división de la filosofía en misión, visión y valores.
- Necesidad de interiorizar el corazón ideológico evolucionado.

Medios de Comunicación

- Necesidad de un diseño adecuado en la revista interna de la fundación para que cumpla con el objetivo de ser un medio interno que comunique a la fundación con los becarios y viceversa.

Gráfica XVIII



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

Gráfica XIX

Temas que a los becarios les gustaría se incluyeran en la revista

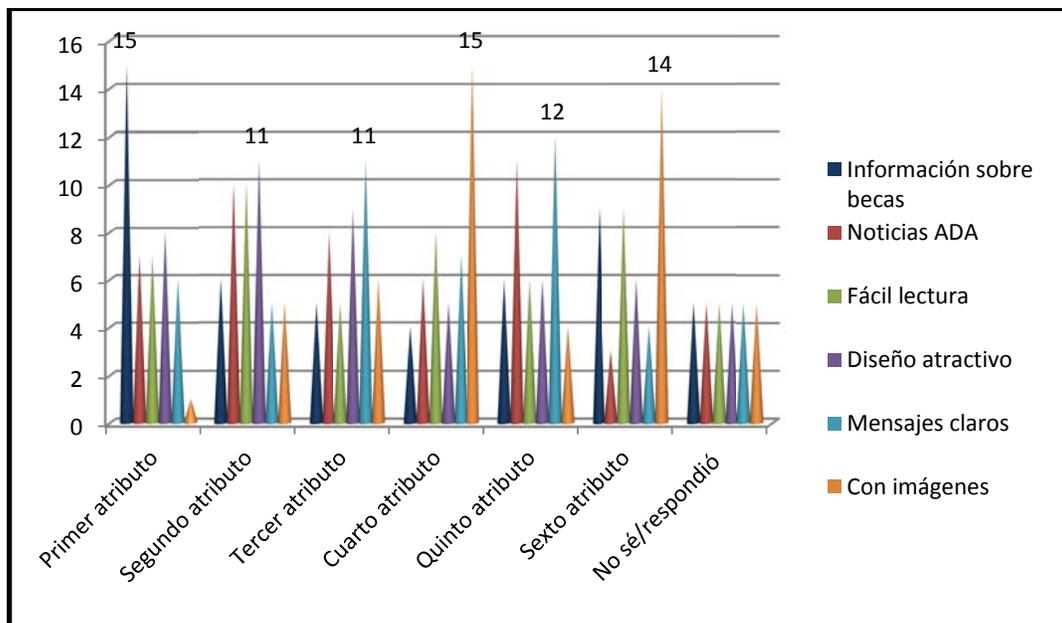


- Artículos de cine
- Artículos de música
- Artículos de literatura
- Artículos de arte
- Un espacio para responder preguntas de becario a becario
- Artículos de ciencia
- Aportaciones literarias de los becarios
- Información y noticias de ADA
- Reconocimiento a becarios por algún logro
- Agenda sobre eventos musicales, ciencia y arte
- Reseñas de los becarios sobre eventos o temas que les parezcan interesantes
- Sección donde un becario ofrece su punto de vista de su carrera o área de estudio
- Artículos de ecología
- No contestó

Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

- Necesidad de contar con una página de Internet funcional en la que se pueda difundir información completa y eficaz sobre la Fundación ADA, y comunique a los becarios con la Fundación.
- Necesidad de un medio externo en el que se difunda información acerca de ésta sin que se supedite a sólo un apartado de la página de Cremería Americana.
- Necesidad de que en los medios de difusión se remarque sus objetivos de forma clara.

Gráfica XX

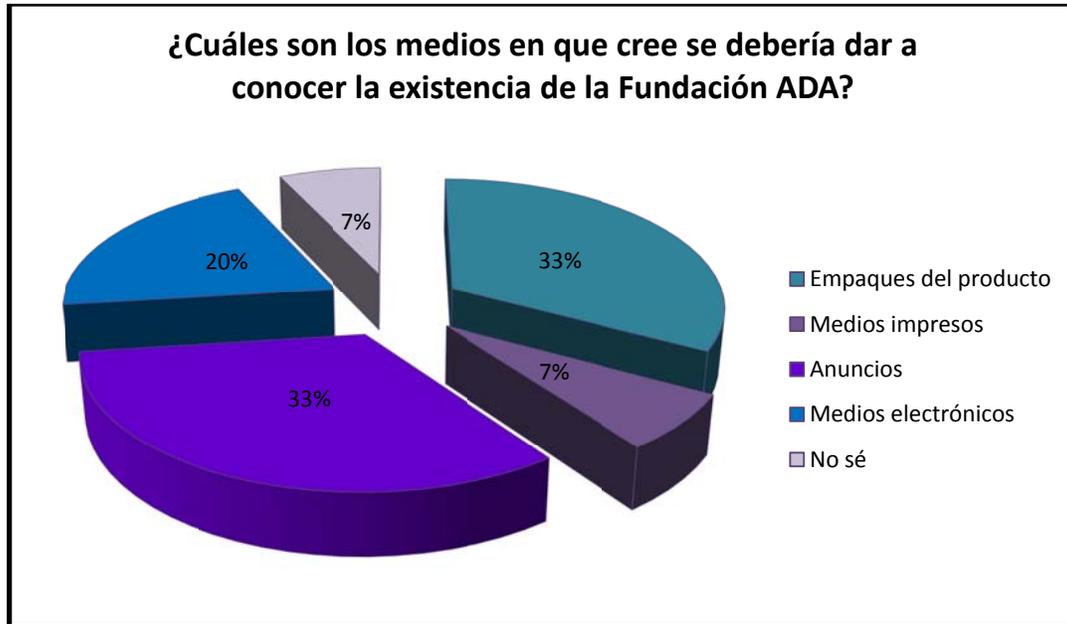


Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

Promoción

- Necesidad de difusión de la información a los públicos externos sobre las actividades que realiza la Fundación A.D.A.
- Necesidad de que la Fundación se de a conocer por medio de los empaques del producto Mantequilla Gloria, Anuncios y medios, para comprender este punto se expone la siguiente gráfica.

Gráfica XXI



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación. Base en 100 casos

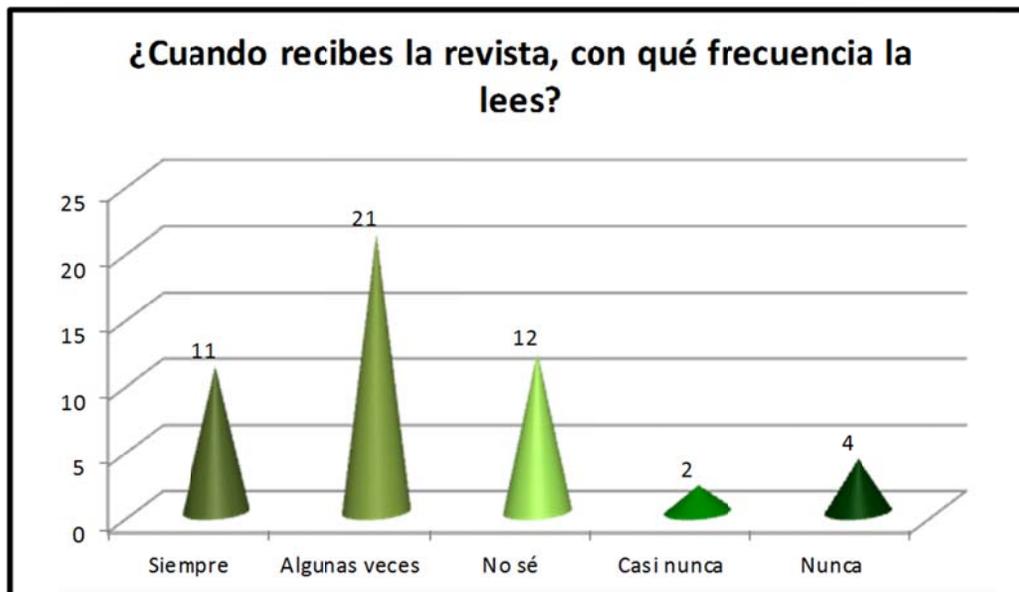
Calidad en el servicio

- Necesidad de un mecanismo para medir el conocimiento que tienen sus públicos externos de la fundación.

Becarios

- Necesidad de que los medios de comunicación de la Fundación despierten interés en los becarios para que logre completar el proceso de comunicación entre ambas, así como para que la información que provee la fundación logre los objetivos propuestos.

Gráfica XXII



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

Públicos

- Necesidad de comunicación con sus públicos para señalar su labor social con la educación del pueblo mexicano.
- Necesidad de una relación con los medios escritos, radio y televisión.

4.2 Estrategia Creativa

Definición del ámbito de negocio

Nombre de la empresa: Fundación Alberto y Dolores Andrade (A.D.A.) IAP

Sector productivo de la empresa: Fundación de Asistencia Privada que otorga apoyo económico y otros a estudiantes de alto rendimiento.

Categoría: Apoyo a la educación.

Decisiones estratégicas

Objetivos de comunicación:

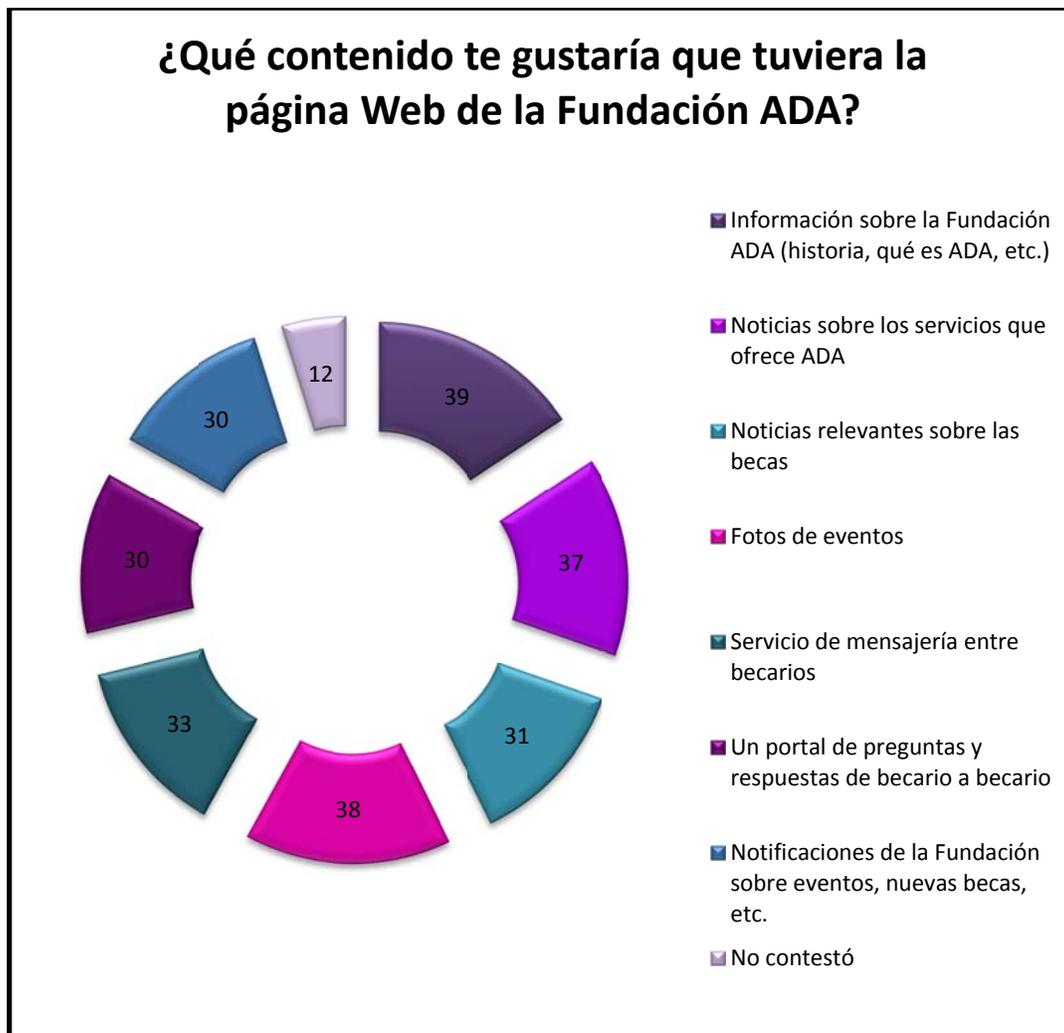
Cultura organizacional

- Contar con un corazón ideológico funcional.

Medios de Comunicación

- Fortalecer y mejorar los medios de comunicación interna.
- Fortalecer los medios de comunicación externa de la Fundación.
- Lograr que la revista de la Fundación, se convierta en un medio funcional de comunicación entre la Fundación y los becarios, así como entre los mismos becarios.
- Promocionar la página web entre los becarios.
- Conseguir que la página web de la fundación cumpla con los requerimientos necesarios para constituirse como un medio de comunicación efectivo de la Fundación con sus diferentes públicos.

Gráfica XXIII



Fuente: Estudio de mercado realizado por Jazmín Espinosa para la presente investigación, base en 50 casos, para mayor información consulte el anexo I.

Promoción

- Dar a conocer la información a los públicos externos sobre las actividades que realiza la Fundación A.D.A.

Becarios

- Que los becarios se interesen en la Fundación.
- Promover la participación de los becarios en la Fundación.

Públicos

- Comunicar a A.D.A. con medios escritos, radio y televisión.

Público objetivo: Estudiantes de alto rendimiento, que formen parte del grupo de becarios de Fundación A.D.A., así también padres o familiares de los mismos.

Geográficos: Radicar en el Distrito Federal o área Metropolitana.

Sociodemográficos: Sexo indistinto, cualquier edad pero ser estudiante de alto rendimiento y presentar un promedio general de 9.5 como mínimo, en el año escolar en curso.

Psicográficos: La motivación principal que tienen es de ser los mejores estudiantes, de lograr sus metas académicas y de llegar a ser una persona fructífera tanto en lo intelectual como en lo personal.

Fuente de negocio: Aquellos estudiantes con buenas calificaciones que se preocupan por mejorar como personas en lo académico.

Qué específicamente es la organización: Fundación de Asistencia Privada que otorga apoyo económico a estudiantes de alto rendimiento.

Promesa básica:

Ayudamos con apoyo económico, psicológico y emocional a estudiantes de alto rendimiento para que lleguen a ser profesionales capaces de obtener un buen trabajo así también que se conviertan en personas de bien, preocupadas por el desarrollo y mejora de su país.

Razonamiento:

Lo logramos por medio de otorgar becas, orientación y ejecución de eventos en donde se promueven los valores necesarios para llegar a ser una persona exitosa.

Puntos auxiliares:

- Fundación mexicana que entiende las necesidades de sus becarios.
- Perfecta administración de los recursos económicos.
- Organización con amplia experiencia.
- Fundación preocupada por el desarrollo en la educación de los niños de México.

Foco de venta:

Fundación mexicana, con servicios de apoyo a la educación en todos los niveles.

Requisitos ejecucionales:

- Incorporar imágenes de los eventos anuales que hace A.D.A.
- Incorporar imágenes de los reconocimientos que se le otorgan a la fundación
- Completar con información sobre las actividades y servicios que brinda el A.D.A.
- Incorporar imágenes de las personas beneficiadas por la fundación
- Agregar agradecimientos que exterioricen los beneficiados de la fundación.

Objetivos de comunicación:

Cultura organizacional

- Contar con un corazón ideológico funcional.

Medios de Comunicación

- Fortalecer y mejorar los medios de comunicación interna.
- Fortalecer y mejorar los medios de comunicación externa.
- Construir un medio de comunicación externa eficiente para mejorar los flujos de comunicación de la Fundación A.D.A., se propone fortalecer la Página Web de la institución.
- Lograr que la Revista de los becarios se convierta en un medio funcional de comunicación entre la Fundación y los becarios, así como entre los mismos becarios.

Promoción

- Dar a conocer la información a los públicos sobre las actividades que realiza la Fundación A.D.A.

Becarios

- Que los becarios se interesen en la Fundación.
- Promover la participación de los becarios en la Fundación.

Públicos

- Comunicar a A.D.A. con medios escritos, radio y televisión.

4.3 Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales

- Contar con un corazón ideológico funcional.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público Interno y Becarios	Comunicación Organizacional	Impreso	Manual Corporativo	Distribución Personal	*Material: Portada y contraportada papel opalina brillante 225g/m ² . *Interior papel bond blanco 78g/m ² . *Tamaño: 21cm de largo x14cm de ancho. *Tipografía: Times New Roman. *Portada y contraportada a 4 tintas *Interior a 1 tinta	* Antecedentes * Visión * Misión * Valores * Organigrama * Ubicación * Servicios *Quienes forman ADA, su historia, origen, fundadores, labor social, patronato.

Justificación: El uso del manual permite que la Fundación ADA formalice el corazón ideológico. Lo anterior es necesario porque parte de los empleados y los becarios no lo conocen con las divisiones y evoluciones aplicadas. De acuerdo al estudio realizado la mayoría de los becarios conoce a los fundadores, pero menos de la mitad de los encuestados sabe quién es el patronato, su labor social y su origen, de los encuestados sólo ocho dijeron saber todos los datos.

- Contar con un corazón ideológico funcional.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público Interno y Becarios	Comunicación Organizacional	Impreso	Folleto	Distribución Personal	*Forma de tríptico. *Medidas: De 28 cm de largo por 21.7 de ancho *Material: Papel bond blanco *Tintas a color. *Letra grande y clara. *Con imágenes. *En la portada debe llevar el logotipo de la Fundación ADA.	* Antecedentes * Visión * Misión *Valores * Organigrama * Ubicación * Servicios *Información sobre becas

Justificación: El folleto se emplea porque es un medio de comunicación que ya utiliza la organización; sin embargo, en este no se incluye la filosofía de la fundación, de manera que complementaria la información que se da sobre la misma.

- Contar con un corazón ideológico funcional.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público Interno y Becarios	Comunicación Organizacional	Impreso	Anuncio	Revista Interna	<ul style="list-style-type: none"> * Extensión de dos cuartillas. * A colores. * Tipografía mediana, legible. * Texto acompañado de imágenes 	Información sobre la Fundación: <ul style="list-style-type: none"> * Antecedentes * Visión * Misión * Organigrama * Ubicación * Servicios * Logros sociales * Patronato * Origen * Fundadores * Historia

Justificación: Se utiliza el medio de revista ya existente porque a través de este se puede llegar a todos los becarios de manera que conozcan y signifiquen la filosofía de la organización. Es importante difundir información como logros sociales, patronato, origen, fundadores e historia entre los becarios porque son parte importante de la cultura organizacional de Fundación ADA, además la revista se posiciono como uno de los cinco medios por los cuales los becarios se comunican con mayor frecuencia con la Fundación.

- Contar con un corazón ideológico funcional.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público Interno y Becarios	Comunicación Organizacional	Anuncio	Cartel	Tablero de Avisos	*Ploteado *Tamaño: 90cm de largo x 40cm de ancho *Tipografía clara *Color, tipografía y diseño a cargo de algún becario que estudie diseño grafico, o profesional.	Información sobre la Fundación: * Antecedentes * Visión * Misión * Valores *Fundadores * Patronato * Labor social * Origen e historia

Justificación: Este medio se razona ya que de esta manera cualquier padre de familia, becario o empleado, mientras visite las instalaciones de la Fundación, conocerá cual es la filosofía de la institución y datos que constituyen piedras angulares en la formación de una cultura organizacional exitosa.

- Interiorizar el corazón ideológico y lograr una cultura organizacional exitosa.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público Interno y Becarios	Comunicación Organizacional	Proceso de Sociabilización	Coach	Curso para capacitar al líder en cómo lograr con éxito el proceso de socialización	*Duración una hora y media *Apoyo visual *Con ejercicios a resolver	*Qué es el proceso de sociabilización *Para qué sirve la sociabilización *La sociabilización en el cambio de comportamiento *Temas necesarios para lograr la sociabilización *Antecedentes de ADA *Visión *Misión *Organigrama *Fundadores *Patronato *Labor social *Origen

Justificación: El proceso de sociabilización es fundamental para lograr que la filosofía así como la identidad conceptual se interiorice, por lo que también juega un papel importante en la mejora de la cultura organizacional. El líder es el encargado del proceso de sociabilización.

- Fortalecer y mejorar los medios de comunicación interna. (Rediseño de la Revista *MirADA Joven*).

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Publico Interno (Empleados, Becarios, Padres de Becaros)	Comunicación Organizacional	Impreso	Revista Interna de la Fundación: "MirADA Joven"	Entrega Personal	<ul style="list-style-type: none"> * A color * Diseño funcional * Temáticas interesantes * Extensión de 50 páginas. * Distribución personal a los becarios. * Agregar la Revista MirADA Joven a la Página Web de la Fundación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Información sobre los eventos, becas y demás servicios que otorgue ADA. * Reportajes de interés para los becarios. * Anuncios de los empleados de la Fundación a los becarios.

Justificación: Es necesario una reestructuración de la revista interna porque es un medio que permite comunicarse entre los empleados de la Fundación ADA y los becarios, así también permite la comunicación entre becarios. Para esta estrategia se establecieron subestrategias que se muestran a continuación.

Estrategia: Rediseño de la Revista *MirADA Joven*

Subestrategia 1: Modificar el diseño de la *MirADA Joven*

- Definir el logotipo que se empleara en todos los medios, incluyendo la revista.
- Realizar una retícula para que todos los elementos referentes a los objetos que constituyen la imagen (por ejemplo en el caso de la portada: el logotipo, la foto, el número de revista, etc.), tengan el mismo peso visual.
- Cambiar colores e imágenes, los jóvenes prefieren portadas oscuras y sin muchos elementos.
- Modificar el orden de distribución de los elementos para que los textos no se pierdan, ya que lo principal es que sean legibles.
- Debe transmitir el objetivo de la revista con los elementos visuales que se complementan con las temáticas a tratar.
- Tipo de papel, según diseñador
- Tamaño carta
- Posición vertical
- Cada página tendrá una pestaña de color para identificar la sección a la que pertenece.
- Conseguir un diseñador: Pedir apoyo a becarios que estudien o sean egresados de diseño gráfico.

Subestrategia 2: Incluir temáticas interesantes, tomando en consideración los resultados obtenidos en el estudio, se recomiendan los siguientes:

- Artículos de música
- Sección en donde un becario ofrece su punto de vista de su carrera profesional o área de estudio.
- Artículos de arte en general.
- Agenda sobre eventos musicales, de ciencia y arte.
- Artículos sobre ecología.
- Artículos de cine.
- Sección especial donde se reconoce a un becario por algún logro escolar o civil.
- Reseñas de los becarios sobre algún concierto, película, viaje, tema científico, libro, clase, etc., que les parezca muy interesante y lo quieran compartir.
- Artículos de ciencia

- Fortalecer los medios de comunicación externa. (Rediseño página web).

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos Externos	Comunicación Organizacional	Medios Electrónicos	Página Web	Internet	* Flash * A color * Contener vínculos con Página de Cremería Americana	*Información sobre el corazón ideológico de ADA. *Debe incluir fotos de los eventos, de los becarios. *Recalcar el mensaje de apoyo a la educación mexicana.

Justificación: La página web es un medio perfecto para comunicar a los becarios con la institución, así como entre ellos mismos, dicha interacción promovería la participación de los becarios en asuntos de la Fundación ADA. Además que un sitio en la red promueve la divulgación de información de ADA, con lo que puede lograr vínculos con otras instituciones y obtener reconocimiento de sus públicos. Aún así el punto más relevante es que la Página Web promueve la comunicación inmediata y agiliza los flujos de comunicación, pues acorta tiempo y distancia, y le ahorra dinero a la Fundación.

Estrategia: Rediseño de la página web de Fundación ADA

Subestrategia 1: Modificar el contenido temático. Se propone:

- Información sobre la Fundación ADA (historia, que es ADA, quienes la conforman, su función con los becarios)
- Fotos de eventos
- Noticias sobre los servicios que ofrece ADA
- Servicio de mensajería entre becarios
- Noticias relevantes sobre las becas
- Un portal de preguntas y respuestas de becario a becario, con el fin de apoyarse académicamente
- Notificaciones de la Fundación sobre eventos, nuevas becas para idiomas o el extranjero

Subestrategia 2: Cambiar el Diseño.

- Asignar a un grupo de becarios que cuenten con conocimiento de diseño de Páginas Web la tarea de lograr que la misma sea funcional visualmente.

- Promover la participación de los becarios en la Fundación.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Becarios	Comunicación organizacional	Técnicas de socialización	Dinámica grupal sobre cambio de actitud con respecto a la participación en los medios de comunicación y demás eventos de Fundación ADA.	Reunión líder con becarios.	<p>En el salón de juntas de la Fundación ADA.</p> <p>Duración de una hora y media, con receso de 15 minutos.</p> <p>Contar con apoyo visual.</p> <p>Promover al participación y motivación de los becarios.</p> <p>Aplicación de cuestionario de evaluación.</p>	<p>Explicar la participación de los becarios en los medios de comunicación de ADA.</p> <p>Justificar que dicho comportamiento es necesario para que ADA realice efectivamente su trabajo.</p> <p>Expresar que es necesario comunicar lo anterior a otros becarios.</p>

Justificación: Gracias a la sociabilización se puede integrar a los becarios en los nuevos comportamientos que necesita la institución, para lo cual el líder tiene que apoyar los tres procesos necesarios para crear una cultura de participación de los becarios de la Fundación ADA, dichos procesos son: comportamiento, justificación del comportamiento, comunicación del comportamiento.

- Comunicar a ADA con públicos externos.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos Externos	Relaciones Publicas	Técnicas de Relaciones Publicas	Participación de ADA en foros, redes y actividades con otras organizaciones civiles.	Reuniones	Extensión temporal indefinible. Difundir logros que tiene ADA en cuanto a la labor social en la educación de los niños de México. Obsequiar un boletín de prensa con imágenes, datos y entrevistas a becarios que resulten relevantes.	Importancia de ADA en mejorar la educación de los jóvenes mexicanos. Casos de becarios exitosos. Posibilidad de crear lazos de apoyo con otras organizaciones civiles.

Justificación: El hecho de aumentar la participación de la institución con otras organizaciones se debe a que de esta manera se vincula la fundación con sus públicos externos, principalmente con otras organizaciones civiles con las cuales puede formar redes que permitan mejorar el trabajo de ambas. De igual manera al tener presencia en eventos, la Fundación ADA se construye una imagen funcional y más tarde logra obtener el reconocimiento de los públicos externos.

- Comunicar a A.D.A. con medios escritos y radio.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos Externos	Relaciones Publicas	Impreso	Periódicos que se encuentren en el Distrito Federal	<i>Publicity</i>	Media plana Con imágenes de los niños beneficiados La página varía según el periodista	Información básica de la Fundación ADA Que se remarque la labor que tiene ésta para la educación mexicana.

Justificación: Gracias a las Relaciones Publicas, Fundación ADA puede lograr que su público externo lo reconozca por la valides y legitimización que le da aparecer en un medio impreso como parte de las noticias.

- Comunicar a A.D.A. con medios escritos y radio.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos Externos	Relaciones Publicas	Radio	Emisoras de radio que se encuentren en el Distrito Federal, tanto AM como FM.	<i>Publicity</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención y/ o Entrevista a la Directora de la Fundación ADA. • Duración mínima de 5 minutos • Remarcar los mensajes clave sobre la organización • La intervención debe responder al boletín previamente otorgado o al guión de la entrevista. 	<p>Información básica de la Fundación ADA</p> <p>Que se remarque la labor que tiene ésta para la educación mexicana.</p>

Justificación: Gracias a las Relaciones Publicas Fundación ADA puede lograr que su público externo lo reconozca por la valides y legitimización que le da aparecer en un medio como parte de las noticias, o reportaje.

- Tabla de presupuesto.

Medio de Comunicación	Presupuesto diseño	Impresión
Revista	Becario en Diseño (Gratis)	Convenio con imprenta, \$ 6 600. 00
Manual corporativo	Becario en Diseño (Gratis)	Papel y tinta de la oficina. Sin costo extra.
Folleto	Becario en Diseño (Gratis)	Papel y tinta de la oficina. Sin costo extra.
Anuncio	Becario en Diseño (Gratis)	Ploteo \$ 200. 00
Cartel	Becario en Diseño (Gratis)	Ploteo \$ 200. 00
Total		\$ 7 000.00

Justificación: Fundación ADA cuenta con la participación de becarios en una amplia gama de carreras profesionales, por lo tanto no necesita pagarle a un profesional del diseño, asesorado por el comunicador organizacional, para realizar los medios de comunicación. Además, busque utilizar el material existente para economizar recursos.

Conclusiones

La comunicación es un proceso que podría parecer muy simple, sin embargo no lo es. Se encuentra formada por un emisor quien envía un mensaje, el cual debe ser codificado de forma que se perfile para ser efectivo con su receptor, de igual manera el emisor necesita considerar los peligros del ruido y determinar cual canal es el más apropiado para lograr el objetivo.

Una vez entregado el mensaje al receptor, éste se encarga de decodificarlo por lo tanto el emisor y el receptor requieren compartir el mismo código, además el mensaje debe sortear las barreras comunicacionales, como miedo, incredulidad, tabús, que complican el proceso. Pero si lo anterior se logra con éxito entonces el mensaje llegara al receptor, quien lo interpretara y dará su opinión al respecto, volviéndose entonces el emisor.

En este proceso intervienen amplios factores y aunque se explica por medio de las palabras referidas anteriormente, es muy difícil de encasillar, por lo anterior es obligado referir que no todo proceso de comunicación responderá justamente a ese modelo.

No obstante un modelo de comunicación es justamente lo necesario para poder planear maneras efectivas de comunicar; la comunicación positiva produce un proceso de retroalimentación y vincula al emisor con el receptor, es justamente ahí donde se pueden cumplir los objetivos de comunicación, cuando ésta produce un efecto planeado o sugerido.

La comunicación es por lo tanto una herramienta estratégica para la gestión de las organizaciones, o dicho de otra forma, la comunicación en las organizaciones es un instrumento de gestión y de dirección dependiente, en cuanto a su definición, funciones y aplicación, de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una organización en cada situación concreta.

La función de la comunicación es intangible, compleja y heterogénea; sin embargo la clave para obtener resultados efectivos es analizarla, diagnosticarla y gestionarla a cargo de un departamento o unidad de comunicación, o bien dejarla a cargo de un consultor en comunicación.

No se debe menospreciar a la comunicación y por lo tanto asignar su planeación a cualquier persona, pues se caería en un error muy frecuente en las organizaciones. La comunicación es también una forma de capital y debe ser tratada con el mismo cuidado; esto es, la necesidad de contar con el apoyo de profesionales en el área.

La participación entre las personas que forman la organización y el comunicador organizacional es una piedra angular para obtener consecuencias efectivas en la planeación de medios, las estrategias y tácticas comunicacionales, se requiere de un integrante de la organización el cual lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación dotándola de los medios y recursos adecuados.

Para cualquier consultor en comunicación, tener presente el modelo de comunicación referido en párrafos anteriores es fundamental, pues al sobreponerlo en la organización a estudiar se visualizan los medios de comunicación más efectivos y para qué tipo de mensaje se usan.

Ya que existen medios de comunicación para mensajes con dimensiones de contenido formal y, de igual manera, los existen para los contenidos informales. Por lo tanto el comunicador se encarga de crear mensajes efectivos los cuales puedan derribar las barreras de comunicación y transmitan el mensaje tal cual se quiso emitir, de igual manera tiene la tarea de evitar el ruido provocado alrededor del proceso de comunicación, al emplear los canales adecuados para no alterar o limitar el mensaje.

El hombre sin comunicación no tendría sentido, en cualquier organización aun por pequeña o por restringidos que se encuentren los flujos de mensajes se presentan procesos de comunicación, porque no es necesario hablar para

comunicar, por ejemplo la comunicación verbal no necesita de palabras y sin embargo, en muchas ocasiones impacta de forma más audaz.

Comunicar y comunicar con eficacia no depende de la cantidad, tamaño, tipo de negocio, capital de la organización, sino de la necesidad de comunicar.

Además toda organización tiene, independientemente de si las planearon y son las que pretendían o no, una imagen y una identidad propia, una cultura y sistemas de organización interna, y la necesidad de generar información. La comunicación interviene en cada uno de estos puntos.

La identidad está formada por la identidad conceptual y la identidad visual, la primera se refiere a la filosofía, el corazón ideológico y todo aquello formalizado; la identidad visual incluye el logotipo, las instalaciones, la presentación de los productos de la organización y uniformes, si existen, es decir la sola presencia visual de la organización.

El objetivo de la comunicación en lo referente a la identidad es lograr la congruencia entre lo ideal, o la definición de la organización en palabras de los directivos, y su realidad, de manera tal la comunicación organizacional promueve la difusión, la interiorización o la creación de un corazón ideológico, de igual manera trata de estrechar la distancia entre lo escrito en los documentos que dan forma a la identidad de la organización y en los sucesos del día a día.

La autopresentación que una organización posee de si misma puede considerarse su identidad corporativa. Habla de los mensajes, tanto información como señales, ofrecidas a los públicos sobre si misma; en comparación, la imagen corporativa es un conjunto de señales, mensajes, información y significados por los que es conocida la organización, por los cuales la gente los recuerda, los relaciona y los describe.

La cultura organizacional es la consecuencia directa de la identidad de la organización, por lo tanto al planear la identidad se está planeando también la forma en la que se desarrollará la cultura organizacional.

La cultura organizacional descansa en su nivel más profundo en ideas y supuestos de los integrantes de la institución, se construye de la historia de la organización, de sus mitos, rituales, relatos, de aquellos constructos simbólicos de importancia para sus miembros, la influye el entorno físico y se manifiesta en las emociones de los miembros, sus actitudes y sus patrones de comportamiento que son visibles y audibles.

La comunicación apoya al líder, o directivos de la organización, a crear una cultura organizacional funcional de acuerdo a los objetivos que persigue la misma.

Las redes de comunicación intervienen en la cultura organizacional, éstas incluyen los flujos de mensajes, su valor recae en que ofrecen a los comunicadores las pautas para emplear adecuadamente los medios de comunicación tanto internos, conocidos como MOC's, como externos. También son útiles para modificar los flujos de comunicación que no resulten eficientes o funcionales para la organización.

El comunicador ofrece a las organizaciones herramientas como la comunicación organizacional, las relaciones públicas y la promoción para evolucionar la cultura de la organización. De tal forma que el comunicador organizacional logra por medio del empleo de mensajes clave y por la correcta elección de medios de comunicación una cultura organizacional efectiva.

Sin embargo, todavía es necesario responder las preguntas sobre las medidas utilizadas para evaluar la cultura, y los problemas para definirla aún no se han resuelto. También está presente la inhabilidad de los investigadores para demostrar como una cultura específica contribuye a una eficacia positiva, en comparación con las organizaciones menos eficaces que poseen un perfil cultural distinto.

La comunicación es un instrumento de gestión a favor de las organizaciones actuales para innovar, mejorar la calidad, anticiparse a los cambios y propiciar

la toma de decisiones referente a esto. Es decir, es un instrumento de evolución en la organización.

La organización, su identidad y su cultura evolucionan al existir en un sistema abierto que se encuentra en constante conflicto con su entorno, el cual la sumerge en una gran cantidad de información.

Por lo anterior, tiene que procesar dicha información o entradas para poder readaptarse a los cambios del ambiente y sobrevivir. Aunque en algunas ocasiones la fuerza de la entropía es lenta y afecta poco a las organizaciones, frecuentemente es bastante agresiva.

La organización se puede considerar como un ente viviente, que se encuentra abierto a la interacción con su medio ambiente, y con el cual mantiene una relación de constante retroalimentación. De manera que la organización, desde la perspectiva de la teoría de sistemas, se encuentra incorporada en un sistema más grande a ella, pues la incluye, a su vez la misma organización posee subsistemas que la afectan y viceversa.

Por esta razón me parece importante la visión sistémica u holística, pues ofrece otra manera de ver las cosas no sólo en términos de alcance, sino, sobre todo, en cuestión de enfoque. El enfoque del todo y las partes, de lo que está dentro y fuera, del total y de la especialización de las partes, de la integración interna y de la adaptación externa, de la eficiencia y la eficacia.

En otras palabras, la visión global o gestáltica de las cosas privilegia al todo y sus partes componentes, sin despreciar lo llamado emergentes sistémicos, es decir, las propiedades del todo que no se presentan en ninguna de las partes. Para obtener mejores resultados en el diseño del Plan de Comunicación es mejor ver el bosque y no cada árbol, porque lo importante es ver toda la organización entera y no tan sólo cada una de sus partes.

Organizar y sistematizar la comunicación en la empresa significa racionalizar y encontrar un lenguaje común que permita desarrollar una comunicación estable y se traduzca en una metodología clara.

El estudioso de la comunicación logra convertir su fuente de estudio en una fuente de ingreso, ya que hoy en día muchas empresas han integrado a comunicadores, en calidad de expertos y con un alto nivel de conocimiento de la práctica profesional y un dominio conceptual y técnico de la comunicación, como función estratégica de la dirección de las organizaciones.

En cuanto al caso práctico expuesto en el presente estudio, al realizar el análisis situacional y del entorno de Fundación ADA, se obtuvieron datos relevantes los cuales más tarde se consideraron dentro del análisis FODA. Gracias a dicho análisis se encontró que la fundación poseía muchas fortalezas no explotadas de manera adecuada, en concretos dos medios de comunicación: la Página Web y la Revista de Fundación ADA.

Para lograr obtener datos confiables y más cercanos a la realidad de la Fundación se aplicaron cuestionarios tanto a públicos externos como a los becarios, que constituyen el público interno, al incorporar los datos obtenidos al Plan de Comunicación desarrollado para Fundación ADA se encontraron factores específicos como el desconocimiento de la Página Web por parte de los becarios, la falta de interés o la ignorancia sobre la existencia de la revista de la fundación, llamada *MirADA Joven*, y más importante aún, las causas de estos comportamientos y las posibles soluciones.

De esta manera pude conformar una estrategia creativa y, en especial, una mezcla de productos comunicacionales con tácticas adecuadas a las necesidades de la institución, que incluyera aclaraciones sobre el contenido, la forma de cada medio o instrumento de comunicación, el cual se me facilito elegir gracias al análisis situacional y del entorno.

Las soluciones en comunicación para la Fundación Alberto y Dolores Andrade se encargaron de objetivos de comunicación tales como contar con un corazón

ideológico funcional, para lo cual el primer paso fue ofrecer una propuesta, de la misión, la visión y los valores.

Debido a las modificaciones en el corazón ideológico y a la desigualdad de peso e importancia entre los valores, según los becarios, propuse primero difundirlo por el empleo de varios medios de comunicación y, después, interiorizarlo empleando la sociabilización como método para ayudar a efectuar este cambio.

Lo anterior es posible siempre y cuando el líder o los directivos interioricen el cambio, se expliquen el por qué de estos cambios y finalmente lo comuniquen. El líder en el caso de la Fundación ADA es la Maestra Marisela del C. Vélez Salas, quien tiene la responsabilidad de apoyar y lograr que los cambios en la cultura organizacional, consecuencia de la identidad, resulten funcionales, para que ésta se parezca lo más posible a como la pensó idealmente.

La segunda propuesta se dedica directamente a dos medios de comunicación, la Página Web y la Revista de la Fundación. Como ya mencione con anterioridad, estos dos medios existen en la organización, sin embargo el poco o nulo planeamiento de los mismos dio como resultado elementos ineficientes, poco atractivos y además resultaran un gasto al que lo becarios no daban la importancia suficiente.

El estudio con los públicos arrojó que tanto la revista como el sitio Web son medios que los becarios consideraban necesarios para comunicarse con la fundación, no obstante el diseño y los contenidos son inadecuados para vincular a la institución con sus públicos, y promover la participación de estos en la realización de la revista.

Para dar solución a este problema propuse rediseñar ambos medios de comunicación, y tomando en cuenta las preferencias expresadas por los becarios ofrecí tácticas para incluir temas de interés para este nicho, y, de igual manera, delinee las tácticas en el diseño visual.

De esta manera al tener medios de comunicación efectivos e interesantes, los becarios se propondrían participar en ellos. Puesto que además muchas de las temáticas propuestas para tratar en la revista y la página Web tienen que ver con aportaciones de los becarios. Para asegurarme del cambio de actitud, sugiero además emplear la sociabilización como método para lograr esta transformación en el comportamiento de los becarios, por medio de reuniones y dinámicas que serán guiadas por la líder.

Por último para dar a conocer a Fundación ADA con sus públicos externos y obtener su reconocimiento, hice uso de métodos e instrumentos de Relaciones Publicas, es decir, invito a la institución a la creación de sus mensajes clave, planteo el desarrollo de un boletín de prensa (con fotografías, cifras referentes a las becas ofrecidas, entrevistas con becarios y datos notables), y el empleo de *Publicity* como vehículo para tener presencia en radio y periódico.

Agregado a la anterior, expongo la necesidad de que Fundación ADA participe y asista a foros, eventos y reuniones con otras organizaciones civiles, y organismos con los cuales pueda crear vínculos para que los becarios de esta fundación obtengan más beneficios gracias a las redes que la institución construya con otras organizaciones.

Aunque la comunicación en las empresas y organizaciones civiles posee en el fondo los mismos sectores de estudio o la misma categorización de las áreas de oportunidad, difiere una de otra en su finalidad, esto es, en las metas así como en la forma de lograrlas.

Una organización civil busca obtener reconocimiento de sus públicos y lograr a la vez el bien del sector al que dirige su apoyo; es decir, sus objetivos al exterior se constituyen por la búsqueda de medios y tácticas para construir estrategias que le brinden beneficios en su labor de ayuda a otros.

Partiendo del estudio realizado, la comunicación y los medios de comunicación en la citada fundación tienen como características:

- El dirigirse principalmente a su público interno.
- El poco o nulo uso de la publicidad como herramienta de comunicación.
- La promoción y las relaciones públicas se enfocan a la legitimación de la organización como aquella que emplea de manera transparente sus recursos en los becarios, y no para vender un producto como lo hacen las empresas.

Antes de continuar, me es necesario expresar que los problemas de comunicación son las áreas de oportunidad para el comunicador organizacional y, por lo tanto, darles solución representa el objetivo del presente trabajo.

Puedo concluir entonces la comprobación de las hipótesis planteadas con anterioridad en el inicio del trabajo, porque la aplicación del FODA me llevó a la focalización de los problemas, y gracias a mi conocimiento en comunicación pude ofrecer soluciones partiendo de métodos y herramientas que tienen como materia prima el proceso de comunicación.

Fuentes de Consulta

Bibliográficas

Aceves Ramos, Víctor Daniel, *Dirección estratégica*, México, McGraw Hill, 2004, 367 pp.

Ackoff, Russell Lincoln, *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*, México, Limusa, 2002, 367 pp.

Adler, Ronald B., *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*, México, McGraw Hill, 2005, octava edición, 462 pp.

Alcaraz Rodríguez, Rafael, *El emprendedor de éxito*, México, Ed. McGraw Hill, segunda edición, 2004, 316 pp.

Almenara Aloy, Jaume, *Comunicación interna de la empresa*, Barcelona, UOC, 2005, 161 pp.

Álvarez Enríquez, Lucía, *La sociedad civil en la Ciudad de México: actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, México, Ed. UNAM, Plaza y Valdes Editores, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 2004, 272 pp.

Álvarez, Héctor Felipe, *Principios de Administración*, Córdoba, Argentina, Eudecor, 2000, segunda edición ampliada, 593 pp.

Álvarez, Héctor Felipe, *Teoría de las organizaciones*, Córdoba, Argentina, Eudecor, 1997, 230 pp.

Antiga, Nedelia; Tenorio, Guillermo, *Guía para elaborar proyectos de investigación*, México, Trillas, 2005, 112 pp.

Arras Vota, Ana María, *Comunicación organizacional*, México, Universidad Autónoma de Chihuahua, 1999, segunda edición, 240 pp.

Arroyo, Luis, *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*, Madrid, ESIC, 2007, segunda edición actualizada, 385 pp.

Bartoli, Annie, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Buenos Aires, Paidós, 1992, 221 pp.

Berlo, David Kenneth, *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*, Buenos Aires, El Ateneo, 2002, tercera edición, 265 pp.

Blaxter, Loraine, *Cómo se hace una investigación*, Barcelona, Gedisa, 2000, 351 pp.

Cadena Roa, Jorge, *Organizaciones civiles mexicanas hoy*, México, Ed. Colección Alternativas, UNAM, 2004, 424 pp.

Calvillo, Miriam; Favela, Alejandro, *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, México, Plaza y Valdes, 2003, 128 pp.

Camisón Zornoza, César, *Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, México, Pearson/Prentice Hall, 2007, 1428 pp.

Castells, Manuel, *Movimientos Sociales Urbanos*, México, Siglo XXI, 2004, 131 pp.

Cazés, Daniel, *Creación de alternativas en México*, México, UNAM, CIIH, 1999, 486 pp.

Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, México, McGraw Hill, 2007, 500 pp.

Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*, México, Thomson, 2004, 621 pp.

Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, México, Trillas, 1993, 125 pp.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, 368 pp.

Ferrell, Odies Collins, *Estrategia de marketing*, México, Thomson, 2002, segunda edición, 389 pp.

French, Wendell; Bell, Cecil; Zawacki, Robert A., *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*, México, McGraw Hill, 2007, 442 pp.

Gibson, James L., et al., *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw Hill, 2006, 602 pp.

Goldfeder, Guitela, *Planificación y administración: un enfoque integrador*, México, Ed. Trillas, 1997, 243 pp.

Goldhaber, Gerald M., *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1990, 423 pp.

Gordon, Judith R., *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 1997, 762 pp.

Hodge, B.J.; Anthony, William; Gales, Lawrence, *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*, España, Prentice Hall, 2007, 480 pp.

Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Ed. Iberoamericana, 1999, 148 pp.

Lazzati, Santiago Carlos, *Anatomía de la organización*, Buenos Aires, Macchi, 1997, 272 pp.

Lazzati, Santiago Carlos, *Management del cambio y del desempeño*, Buenos Aires; México, Macchi, 2000, 241 pp.

León Osvaldo, Burch Rally, Tamayo G. Eduardo, *Movimientos sociales y comunicación*, Quito, Agencia Latinoamericana de Información (ALAI), 2005.

Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México, Limusa, 20005, 283 pp.

Luhman, Niklas, *Introducción a la teoría de sistemas*, México, Universidad Iberoamericana, 1996, 303 pp.

Luhman, Niklas, *La realidad de los medios de masas*, México, Universidad Iberoamericana, 2000, 179 pp.

Luhman, Niklas, *Teoría de los sistemas sociales: artículos*, México, Universidad Iberoamericana, 1998, 196 pp.

Mayo, Elton, *The Human Problems of Industrial Civilization*, Nueva York, Macmillan, 1993, 150 pp.

McQuail, Denis, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, Barcelona; México, Paidós, 1993, segunda edición, 452 pp.

Méndez, José Luis, *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, México, Academia Mexicana de Investigación en Políticas Públicas, 1998, 495 pp.

Miklos, Tomas, *Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*, México, Limusa, 1991, 204 pp.

Miklos, Tomas, *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político: instrumentos para la acción*, México, Limusa, 2008, 176 pp.

Morín, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, España, Gedisa, 2000, 168 pp.

Newstrom, John W., *Dirección: gestión para lograr resultados*, México, McGraw Hill, 2007, 546 pp.

North Douglas, Cecil, *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, FCE, 1999, 190 pp.

Pariante Fragoso, José Luis, *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*, México, Porrúa, 2001, segunda edición, 357 pp.

Pérez Tomé, Julio, *Beautiful PYME: ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas*, Madrid; México, McGraw Hill, 2006, 241 pp.

Piñuel Raigada, José Luis, *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, 320 pp.

Pliego Carrasco, Fernando. *Participación comunitaria y cambio social*, México, Plaza y Valdes: IIS UNAM, 2000, 317 pp.

Ramos Padilla, Carlos, *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México, Trillas, 1991, 75 pp.

Rebeil Corella, María Antonieta, *Comunicación estratégica en las organizaciones*, México, Trillas, 2006, 304 pp.

Rebeil Corella, María Antonieta; Ruiz Sandoval Resendiz, Celia, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdes, 1998, 386 pp.

Riechmann, Jorge y Fernández Buey, Francisco, *Redes que dan libertad: introducción a los nuevos movimientos sociales*, Barcelona, Paidós, 1999, 304 pp.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*, México, Prentice-Hall, séptima edición, 1996, 750 pp.

Rowden, Mark, *El Arte de la identidad*, México, McGraw Hill, 2003, 222 pp.

Saló, Núria, *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Barcelona; México, Paidós, 2005, 124 pp.

Starbuck, William H., *Organizational Realities: Studies of Strategizing and Organizing*, Oxford, UK, Oxford University, 2006, 620 pp.

Steiner, George A., *Planeación estratégica*, México, Patria, 2008, 366 pp.

Van Riel, Cees, *Comunicación corporativa*, España, Ed. Prentice may, 1998, 244 pp.

Hemerográficas

Gordon, Sara, "La cultura Política de las ONG's en México", *Mexicana de Sociología*, núm. 1, México, IIS-UNAM, 1997.

Hernández Navarro L., "Notas sobre las ONG's", *El Cotidiano*, núm. 71, México UAM-Iztapalapa, septiembre, 1997.

Sitios Web

Comunidad de Madrid, Protectorado de Fundaciones benéfico- asistenciales, [en línea], Madrid, Dirección URL: http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1109168010775&idConsejeria=1109266187278&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227668&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&v=1114186231708&sm=1109266100977, [consulta: 27 de noviembre del 2009].

Servicio Sociales del Gobierno de la Rioja, [en línea], España, Dirección URL: http://www.larioja.org/web/centrales/servicios_sociales/fundacion_tutelar/queesunafundacion.htm, [consulta: 27 de enero de 2009].

Romero, Marcos, “La filantropía sólo una fachada”, [en línea], México, *Gente Sur*, núm. 98, 15 de abril del 2004, Dirección URL: http://www.gentesur.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=562&id_ejemplar=83, [consulta: 25 de enero del 2009].

s/autor, 12 Manage, the Executive Fast Track, [en línea], s/lugar de edición, Dirección URL: <http://www.12manage.com/articles.html>, [consulta: 24 de mayo 2008].

Juanico, Xavier, “Cómo medir y gestionar el clima laboral”, [en línea], s/lugar de edición, *Área RH.com*, Dirección URL: http://www.areasrh.com/rrhh/clima_laboral.htm, [consulta: 13 de noviembre de 2008].

Anexo I: Matriz de las áreas de oportunidad en cuestionarios.

Rubro	Pregunta
Imagen	Cuestionario 1, preguntas 2, 4, 5, 7, 14, 16, 12
Medios de comunicación externos	Cuestionario 1, preguntas 15, 6, 11, 13
Identidad organizacional	Cuestionario 2, preguntas 1, 2, 3
Medios de comunicación internos	Cuestionario 2, preguntas 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Promoción	Cuestionario 1, preguntas 8, 9

Anexo II: Cuestionario 1

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información necesaria para una investigación escolar que se realiza para la carrera de Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Edad _____

Sexo: Femenino () Masculino ()

1. ¿Con qué frecuencia compra mantequillas, margarinas o derivados lácteos?

- _____ Siempre
- _____ Algunas veces
- _____ No sé
- _____ Casi Nunca
- _____ Nunca

2. ¿Se encuentra de acuerdo en que una empresa apoye la educación de niños mexicanos?

- _____ Muy en desacuerdo
- _____ En desacuerdo
- _____ No sé
- _____ De acuerdo
- _____ Muy de acuerdo

3. ¿Qué tan importante es la calidad en las mantequillas?

- Nada importante
- Poco importante
- No sé
- Importante
- Muy importante

4. ¿Qué tan importante se que una empresa que produce mantequillas apoye la educación mexicana?

- Nada importante
- Poco importante
- No sé
- Importante
- Muy importante

5. ¿Qué tan de acuerdo considera que una Fundación que brinda apoyo la educación por medio de becas se de a conocer?

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- No sé
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

6. ¿Cuáles son los medios en que cree se debería dar a conocer su existencia?

- a) Empaques del producto
- b) Medios impresos
- c) Anuncios
- d) Medios electrónicos
- e) Otros

7. ¿Usted compraría un producto que brinda apoyo económico a estudiantes sobre otro que no lo hace?

- Definitivamente no
- Probablemente no
- No sé
- Probablemente sí
- Definitivamente sí

8. ¿Conoce a la Fundación ADA, que apoya a estudiantes con becas?

- Definitivamente no
- Probablemente no
- No sé
- Probablemente sí
- Definitivamente sí

9. ¿Le interesaría conocer más sobre la Fundación ADA?

- Definitivamente no
- Probablemente no
- No sé
- Probablemente sí
- Definitivamente sí

10. ¿Qué tan de acuerdo se encuentra en cuanto a que la Fundación ADA brinde nuevas becas a los estudiantes de alto rendimiento?

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- No sé
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

11. ¿Considera necesario que la Fundación ADA tenga una página Web para dar a conocer su labor?

- Definitivamente no
- Probablemente no
- No sé
- Probablemente sí
- Definitivamente sí

12. ¿Qué aspectos considera importante para que una Fundación obtenga reconocimiento?

- a) Difusión
- b) Presencia en medios escritos
- c) Presencia en Internet
- d) Que sus objetivos sean claros
- e) Otros

13. ¿Qué tan de acuerdo se encuentra en que la Fundación establezca medios para contactarse con ella?

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- No sé
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

14. ¿Le parece importante que la Fundación muestre las cifras de los estudiantes a los que apoya?

- Definitivamente no
- Probablemente no
- No sé
- Probablemente sí

_____Definitivamente sí

15. ¿Qué tan de acuerdo se encuentra en que la Fundación establezca una página de Internet?

_____Muy en desacuerdo

_____En desacuerdo

_____No sé

_____De acuerdo

_____Muy de acuerdo

16. ¿Desde su opinión si la Fundación muestra claridad en el manejo de sus recursos obtendría una mejor aceptación?

_____Definitivamente no

_____Probablemente no

_____No sé

_____Probablemente sí

_____Definitivamente sí

Anexo III: Cuestionario 2

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información necesaria para una investigación escolar. Por favor contesta de manera sincera y clara, tus respuestas son completamente anónimas.

Nivel Escolar:

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Preparatoria
- d) Profesional
- e) Maestría y Doctorado

1. ¿Cuáles de los siguientes datos conoces sobre Fundación ADA?

- a) Origen
- b) Fundadores
- c) Patronato
- d) Logros respecto a su labor social
- e) Todos los anteriores
- f) No sé

2. ¿Desde tu punto de vista cuáles son los cuatro principales valores que rigen la actividad de Fundación ADA?

- a) Constancia
- b) Compromiso con becarios
- c) Excelencia
- d) Disciplina

- e) Honestidad
 - f) Responsabilidad
 - g) No sé
3. ¿Cómo consideras el logotipo de Fundación ADA?
- a) Muy eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Regular
 - d) Poco eficiente
 - e) Deficiente
 - f) No sé
4. ¿Crees que los medios de comunicación que ofrece Fundación ADA ayudan a los becarios a tener mejores calificaciones?
- a) Definitivamente sí
 - b) Probablemente sí
 - c) No sé
 - d) Probablemente no
 - e) Definitivamente no
5. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación descritos a continuación utilizas con mayor frecuencia para comunicarte con los integrantes de Fundación ADA, así como para enterarte de los eventos y noticias de la fundación? Elige **5** opciones.
- a) Circulares
 - b) Cartas
 - c) Oficios
 - d) Carteles
 - e) Anuncios en el pizarrón
 - f) Vía correo electrónico
 - g) Vía telefónica
 - h) Folletos trópticos
 - i) Revista
6. ¿Conoces la Revista “Mirada Joven”?
- a) Sí
 - b) No
7. ¿En general que piensas de la Revista “Mirada Joven”?
- a) Es muy buena
 - b) Es buena
 - c) Es regular
 - d) Es mala
 - e) Es muy mala
 - f) No sé
8. ¿Qué opinas de los temas y artículos que se tratan en la revista?
- a) Son muy buenos
 - b) Son buenos
 - c) Son regulares
 - d) Son malos

- e) Son muy malos
9. ¿Qué opinas de los colores, las letras, las imágenes, es decir, el diseño de la revista?
- a) Son muy buenos
 - b) Son buenos
 - c) Son regulares
 - d) Son malos
 - e) Son muy malos
10. Elige 9 opciones que completen la siguiente frase: Me gustaría la revista si...
- a) Incluyera artículos de cine
 - b) Incluyera artículos de música
 - c) Incluyera artículos de literatura
 - d) Incluyera artículos de arte en general
 - e) Incluyera un espacio para responder preguntas de becarios a becarios
 - f) Incluyera artículos de ciencia
 - g) Se publicaran aportaciones literarias de los becarios (como cuentos y poesía)
 - h) Incluyera información sobre eventos, becas y de más servicios que ofrece ADA
 - i) Tuviera una sección especial donde se reconociera a un becario por algún logro escolar o civil.
 - j) Incluyera una agenda sobre eventos musicales, de ciencia y arte
 - k) Se publicaran reseñas de los becarios sobre algún concierto, película, viaje, tema científico, libro, clase, etc., que les parezca muy interesante y lo quieran compartir.
 - l) Incluyera artículos sobre ecología.
 - m) Tuviera una sección en donde un becario te ofrece su punto de vista de su carrera profesional o área de estudio.
11. ¿Cuándo recibes la revista, con qué frecuencia la lees?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) No sé
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
12. ¿En cuanto al diseño que mejorarías?
- a) Letra
 - b) Colores
 - c) Imagen
 - d) Distribución de la información y el orden del contenido
13. ¿Cuál consideras que es el problema más importante al que se enfrenta “Mirada Joven”?
- a) Que no es un medio que vincule y comunique a los becarios con la Fundación ADA
 - b) Que no es atractiva visualmente
 - c) Que no es atractiva en su contenido temático (artículos)
 - d) Todos los anteriores

e) No tiene problema

14. ¿Cuáles son las palabras o frases que describen mejor a la revista “Mirada Joven”?

- a) Divertida
- b) Aburrida
- c) Juvenil
- d) Monótona
- e) Interesante
- f) Me gusta
- g) Me desagrada
- h) No me interesa

15. ¿Conoces la página Web de la Fundación ADA?

- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) No sé
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

16. ¿Qué contenido te gustaría que tuviera la página Web? Elige 5 opciones.

- a) Información sobre la Fundación ADA (historia, que es ADA, quienes la conforman, su función con los becarios)
- b) Noticias sobre los servicios que ofrece ADA
- c) Noticias relevantes sobre las becas
- d) Fotos de eventos
- e) Servicio de mensajería entre becarios
- f) Un portal de preguntas y respuestas de becario a becario, con el fin de apoyarse académicamente
- g) Notificaciones de la Fundación sobre eventos, nuevas becas para idiomas o el extranjero

17. Asigna una posición a los siguientes atributos que debe poseer un medio de comunicación según la importancia que tienen para ti, de manera que el más importante sea el número 1 y el menos importante el número 6.

- () Que contenga información relevante sobre las becas
- () Que incluya noticias sobre la Fundación ADA
- () Que los artículos o escritos sean ágiles, es decir, fáciles de leer.
- () Que el diseño sea juvenil, divertido y agradable a la vista
- () Que los mensajes sean claros
- () Que contenga imágenes que ilustren el contenido textual

Gracias por tu participación.