



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LA  
FIJACIÓN DE OBJETIVOS PARA EVITAR LA DISOLUCIÓN DE  
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA

**ISIS DEL CARMEN LEMUS TISCAREÑO**

ASESORA

**MTRA. ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA  
MARTÍNEZ**



**MÉXICO, D.F.**

**2014**



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.

## **Agradecimientos**

Gracias a todas las personas que me guiaron con su sabiduría y consejos; a quienes me sostuvieron con increíbles palabras de aliento; a quienes nunca dejaron de creer en mí.

## Índice

### Introducción

### Capítulo 1. Comunicación Organizacional

1.1 Proceso de Comunicación	1
1.1.1 Elementos	1
1.1.2 Modelo	3
1.2 La Comunicación Organizacional	4
1.3 Comunicación Interna y Comunicación Externa	4
1.3.1 Cultura Organizacional	8
1.3.2 Clima Organizacional	10
1.3.3 Imagen e Identidad Organizacional	11
1.4 Teorías	16
1.4.1 Interacción Simbólica	16
1.4.2 Teoría Contingente	19
1.4.3 Teoría de la Información Organizacional	21
1.4.4 La Motivación en las Organizaciones	24
1.4.4.1. Teoría de la Fijación de Objetivos	24
1.4.5 Relación de las Teorías en el Marco de las Organizaciones de la Sociedad Civil	27

### Capítulo 2. Organizaciones de la Sociedad Civil

2.1 La Sociedad Civil	31
2.2 Definición de Organizaciones de la Sociedad Civil	35
2.3 Tipos de Organizaciones	39
2.4 Papel de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México	44

### Capítulo 3. Generación X La Democracia

3.1 Acercamiento a Generación X La Democracia (Historia, Misión y Visión)	47
3.2 Análisis Situacional	50
3.2.1 Conformación de la Organización	50
3.2.2 Documentos y Medios Organizacionales de Comunicación	54
3.3 Análisis FODA	59
3.4 Análisis Porter	67

<b>3.5</b>	<b>Análisis de la Entrevista</b>	<b>70</b>
<b>3.6</b>	<b>Revisión de los Análisis</b>	<b>76</b>
<b>Capítulo 4. Propuesta</b>		
<b>4.1</b>	<b>Plan de Comunicación</b>	<b>81</b>
	<b>Conclusiones</b>	<b>92</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>94</b>
	<b>Índice de Tablas y Figuras</b>	<b>96</b>
	<b>Anexos</b>	<b>98</b>

## Introducción

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, (OSC), pertenecen a un sector que con el paso del tiempo y trabajo se ha abierto camino logrando presencia en nuestro país, entendidas como la asociación libre de personas trabajando por la satisfacción de un bien común, ya sea para beneficio propio o a terceros.

Se decidió trabajar con una OSC pues son un medio para dar respuesta a las necesidades de la sociedad desde el interés común en la agrupación. El interés particular en Generación X La Democracia, A. C., surgió al conocer al director de dicha asociación quien pasaba por un periodo complicado al no ver resultados y al enfrentarse a situaciones que dificultaban el ejercicio de sus actividades diarias y por tanto al logro de sus objetivos.

Con Generación X La Democracia vi una oportunidad de ayudar para evitar que tomara la decisión de interrumpir las actividades de la asociación, ya que se encontraba agobiado y sin ánimos por la falta de tiempo, quién jugaba en su contra, dejándola sólo como un proyecto en el que alguna vez trabajó.

Es así como surgió la idea de mostrar a la motivación como una herramienta útil para las Organizaciones de la Sociedad Civil, siendo la fijación de objetivos el camino por seguir evitando la disolución de estas organizaciones. La investigación reconoce la necesidad de considerar a la motivación como una herramienta y un elemento valioso dentro de las OSC, para que éstas puedan enfrentarse a los obstáculos que dificultan la realización de sus logros.

La demostración de esta idea se desarrolló a través de tres capítulos y se finalizó con la propuesta de un plan de comunicación en el capítulo cuarto. Las organizaciones deben de contar con ciertos elementos comunicativos, el capítulo 1. Comunicación Organizacional, aborda este tema reconociendo la cultura, el clima, la identidad y la imagen organizacional fundamentales para el desarrollo y constitución de las mismas.

Cuando una organización se encuentra consolidada desde su interior tiene las bases para poder enfrentarse a su entorno, es por eso que se analizan los elementos de la comunicación organizacional útiles para fortalecer, en este caso, a las OSC.

En el capítulo 1 se aborda la teoría de la fijación de objetivos de Edwin Locke, la cual es la base para la propuesta del plan de comunicación presentado. Las características y elementos que Locke menciona para que un equipo de trabajo sea productivo versa en favor de la motivación, obtenida por el planteamiento adecuado de objetivos.

El plan de comunicación propuesto debe ser acorde a la situación de cada organización, en primera instancia se enmarcará el sector al que pertenece. En esta investigación se expone en el capítulo 2. Organizaciones de la Sociedad Civil, explicando cómo surgieron las OSC desde la sociedad civil.

Este análisis se logra con aportes teóricos y desde el punto de vista de distintos autores. Se hace un cierre al entender cuál es el papel de estas organizaciones en nuestro país, entendiendo su origen y sus acciones.

Una vez contando con toda esta información se trabajó con la asociación a través de la aplicación de dos análisis para entender su situación. El capítulo 3. Generación X La Democracia, presenta a la organización desde un análisis situacional para, posteriormente conocer los resultados del análisis FODA y Porter y así junto con la entrevista al director abordar todos los elementos internos como externos dando una visión amplia de quién es y abre la puerta para la propuesta estratégica.

El último capítulo propone un plan de comunicación adecuado a la asociación desde los resultados obtenidos por los análisis realizados. La propuesta abarca tres ejes centrales: cultura organizacional, clima organizacional e imagen organizacional; en donde es posible notar la presencia de la fijación de objetivos, buscando, en un plan de comunicación integral e incluyente, resaltar el factor motivación como resultado de su ejecución.

## 1. Comunicación Organizacional

Una gran parte del tiempo en nuestras vidas se basa en la comunicación con los demás; en las organizaciones sucede de la misma forma, existe un intercambio constante de mensajes y por tanto de interacción.

La interacción es un elemento fundamental en el proceso de comunicación y también lo es en una organización, es el momento en que las partes intercambian información con la finalidad de lograr un entendimiento del otro hacia el propio de forma eficaz.

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad.<sup>1</sup> Proceso compuesto por varias etapas y elementos con la finalidad de hacerle saber algo a otra persona a través de la transmisión de señales.

Con el acto de comunicar se busca hacer a alguien más participe de algún tipo de información, esto como una extensión de pensamientos, deseos y sentimientos. “Es un fenómeno social porque el hombre aprovecha las estructuras sociales para interrelacionarse con sus semejantes”<sup>2</sup>, las personas se comunican para poder establecer ciertos acuerdos de una situación en particular ya sea de manera verbal o no verbal.

Conocer el proceso de comunicación ayuda a entender qué es lo que sucede cuando se intenta hacer llegar una idea y cuáles son los elementos que intervienen así como su valor y significado.

### 1.1 Proceso de comunicación

Por medio de la comunicación se pueden transmitir ideas, mensajes e información con el deseo de llegar a alguien, ya sea una persona o un grupo de personas. El proceso de comunicación es justo el intercambio de estos elementos entre dos actores: el emisor y el receptor.

Se inicia con un propósito, mismo que será expresado con un mensaje por parte de una fuente que será el emisor hacia el receptor; el mensaje estará codificado y será enviado a través de un medio para que de esa manera el receptor lo decodifique.

#### 1.1.1 Elementos

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación serán descritos a continuación y se ejemplifican con la Asociación Civil **Generación X La Democracia**, quién será el objeto de estudio para la investigación presente, en su trabajo a través del uso de Redes Sociales, en especial su cuenta en Twitter pues en ella tienen mayor actividad.

---

<sup>1</sup> Alejandra Bardolini; Martín González, *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, Buenos Aires, La Crujía, 2009, p. 9.

<sup>2</sup> Alejandro Gallardo Cano, *Curso de teorías de la comunicación*, México, Cromocolor, Serie Comunicación, 1998, 2ª edición, p.29.



- Emisor: será quien codifique su pensamiento y así transmitirlo en mensaje. En este caso es la propia asociación **Generación X La Democracia**
- Mensaje: es el producto de la codificación del emisor ya sea de forma intencionada o no. En la codificación se eligen las palabras, o cualquier otra señal, y las formas que se utilizaran para enviar en mensaje. En **GXD**<sup>3</sup>, los mensajes varían dependiendo el objetivo inmediato, si sólo desean informar acerca de las noticias relevantes del día o si buscan una respuesta del público para generar debates.
- Canal o Medio: es el método que elige usar el emisor para enviar el mensaje, este puede ser de manera formal (usado mayormente en una organización) o informal (en las relaciones personales). El medio que **GXD** utiliza es su cuenta en Twitter.
- Receptor: es a quien es dirigido el mensaje. Al momento de recibirlo deberá decodificar el mensaje, esto es otorgarle un significado al mensaje para poder ser comprendido. En este caso el receptor será el público usuario y seguidores de su cuenta de Twitter.
- Retroalimentación: sirva para conocer si se dio una correcta transmisión del mensaje; es la respuesta del receptor hacia la transmisión de información. En algunos casos el que no exista un mensaje de respuesta también puede ser considerado como retroalimentación. La retroalimentación nos abre la puerta a entender que en el proceso de comunicación hay un cambio constante de papeles entre el emisor y el receptor. El público receptor de **GXD** responde desde distintos recursos: a través de un retweet<sup>4</sup>, expresando su opinión o bien, haciendo una pregunta al emisor, en este caso se prosigue el intercambio de roles entre emisor y receptor.
- Ruido: al estar en un continuo intercambio de información es inevitable tener fallas, el ruido se refiere a estos obstáculos. Hay tres tipos de ruido:
  - Ruido exterior o físico es el factor de distracción más común (la música, el rumor de las voces) puede suceder que no involucre sonido como el paso de las personas o un aroma;
  - Ruido fisiológico se refiere a algún impedimento físico para producir y recibir mensajes (problemas en el oído, estar desvelado, tener gripe); y
  - Ruido psicológico donde entra algún factor interno para entender el mensaje (estar a la defensiva).
 En el proceso de **GXD** el ruido puede presentarse a través de fallas tecnológicas, como la falta de señal de internet. También se presenta con la distracción de publicaciones de otras cuentas a quien el público está suscrito, pudiendo desembocar en ignorar el mensaje de la asociación o simplemente nunca haberlo visto.
- Contexto: Es el ambiente en donde se realiza el proceso de comunicación influyendo en el contenido así como en la interacción. La asociación está en un constante cambio por las demandas generadas del entorno así como los factores políticos a los que se encuentra sujeta.

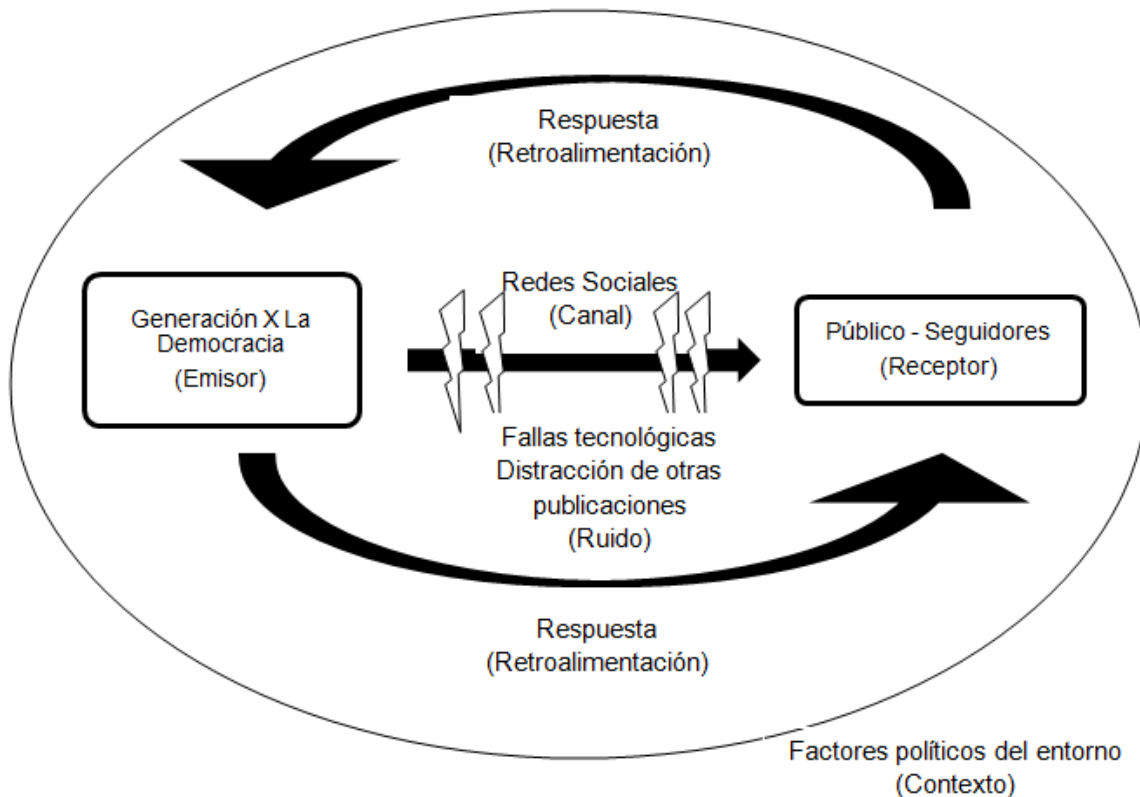
---

<sup>3</sup> Se autodenominan de esa manera en sus documentos

<sup>4</sup> El retweet es una forma de re-publicar el mensaje (tweet) de alguien más, como forma de compartirlo.

### 1.1.2 Modelo

El siguiente modelo es acerca proceso de comunicación de **Generación X La Democracia** con su público de manera cotidiana.



**Figura 1. Modelo de comunicación en Generación X La Democracia, A.C.** (Lemus, septiembre, 2013)

Cada elemento importa en el proceso de comunicación, uno influye en el otro y de manera recíproca, esto quiere decir que se complementan.

La importancia de la comunicación radica en la atención y el valor que se le atribuye a los elementos para lograr que ésta sea exitosa.

Según José Albors Garrigós<sup>5</sup> las funciones de la comunicación suelen ser cuatro:

- para generar y mantener motivados a los empleados;
- para tener un control en la realización de los objetivos a través de la supervisión del comportamiento de los miembros de la organización;

<sup>5</sup> José Albors Garrigós, *Gestión y organización de empresas*, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1999, p. 125.

- para funcionar como un puente o manera en que se pueden expresar las ideas y sentimientos al igual que fortalecer las interacciones sociales y;
- para la transmisión correcta de la información.

## **1.2 La Comunicación Organizacional**

Tener una definición de comunicación organizacional es una tarea difícil pues es un concepto a tratar y abordar desde diferentes puntos de vista, al mismo tiempo involucra varios elementos para su constitución.

En el apartado anterior se explica de manera breve y sencilla qué es la comunicación, entendiendo este proceso sólo es cuestión de transportarlo y dotarlo al ámbito organizacional, siendo así un proceso que ocurre en las organizaciones sobre la transmisión continua de mensajes entre sus miembros.

La comunicación organizacional es vista como el “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 las organizaciones y su medio.”<sup>6</sup>

Tan sólo se trata de aquella comunicación con origen en una organización por parte de sus miembros ya sea para ellos o para el exterior. Todas las organizaciones comunican, y lo hacen todo el tiempo, ya sea en su interior con el establecimiento de relaciones humanas entre los integrantes, o en el exterior a través de los mensajes que transmiten hacia el público con sus acciones y elementos visuales.

Estas dos maneras de entender la comunicación dentro de las organizaciones son nombradas comunicación interna y comunicación externa, según hacia quién esté destinado el proceso.

## **1.3 Comunicación Interna y Comunicación Externa**

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación, según a quien esté destinado, la comunicación externa y la comunicación interna.<sup>7</sup>

La parte de la comunicación organizacional encargada de explicar los procesos de comunicación existentes dentro de una organización entre los miembros que la componen es la comunicación interna.

Se entiende a la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre

---

<sup>6</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en la organizaciones*, México, Trillas, 2002, 2ª edición, p. 12.

<sup>7</sup> Alejandra Brandolini y Martín González, *op. cit.*, p.11.

sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.”<sup>8</sup>

El equipo de trabajo es el actor principal en la comunicación interna pues está destinada a ellos y sus interacciones. Al potencializar los beneficios a través del buen manejo de los elementos que la constituyen afectaran de manera positiva a la productividad de la organización ya que los miembros estarán trabajando y relacionándose eficazmente.

Si en una organización siempre está presente el proceso de comunicación, se entiende y se aclara la necesidad de tener alguna forma de regular estas relaciones comunicativas, razón por lo que existen las redes de comunicación.

Las redes de comunicación son “patrones reguladores de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización”<sup>9</sup>. Dentro de una organización se dividen en redes formales y redes informales.

Las redes formales de comunicación son la forma en que se regula quién habla con quién para funciones propias de la organización. El flujo de información en una organización puede ser de tres tipos:

- Comunicación Descendente: Se genera en los altos mandos de la organización, la Dirección, y desciende con la finalidad de que todos los miembros estén al tanto de la misma información como los objetivos de la organización, etcétera.
- Comunicación Ascendente: La dirección de este tipo de comunicación inicia en los sectores inferiores hasta llegar a los altos mandos. En este tipo de comunicación los miembros expresan sus ideas con el objetivo de sentirse parte de la organización.
- Comunicación Horizontal. Es una forma más global de comunicación ya que involucra tanto a los niveles altos como a cada una de las áreas de la organización. Es la transferencia de mensajes entre personal de mismo nivel jerárquico ya sea de la misma o de diferente área o departamento de trabajo.

---

<sup>8</sup> Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p.12.

<sup>9</sup> Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt Elmhorst, *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*, México, McGraw-Hill, 2006, p. 14.

**Tipos de comunicación formal en las organizaciones; Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt <sup>10</sup>**

	<b>Comunicación descendente</b>	<b>Comunicación ascendente</b>	<b>Comunicación horizontal (lateral)</b>
<b>Definición</b>	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
<b>Tipos</b>	Instrucciones de trabajo Lógica de trabajo Procedimientos y prácticas organizacionales Retroalimentación a subordinados Adoctrinamiento de la cultura de la organización	Lo que están haciendo los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros	Coordinar tareas Resolver problemas Compartir información Manejar conflictos Crear afinidad
<b>Posibles beneficios</b>	Prevenir/corregir errores de los empleados Mayor satisfacción con el trabajo Mejor estado de ánimo	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones Mayor entendimiento de la misión de la organización
<b>Posibles problemas</b>	Mensajes insuficientes o pocos claros Exceso de mensajes Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios	Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradable	Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas La especialización dificulta la comprensión El exceso de información desalienta los contactos Las barreras físicas desalientan el contacto Falta de motivación

Las redes informales se refieren a las relaciones que encuentran su origen en la amistad, intereses en común, afinidad, proximidad entre los miembros. Va más allá de lo establecido de manera formal por la organización.

La comunicación informal no sólo conlleva mensajes simples ni únicamente rumores, puede ser de mucha ayuda en las organizaciones ya sea para corroborar alguna

<sup>10</sup> *Ibid.*, p.15.

información, complementarla, incluso contradecirla, esto entre el público interno que conserva entre ellos cierto nivel de confianza.

La comunicación interna es muy importante en las organizaciones pues define los procesos de comunicación en las relaciones entre los integrantes, siendo éstos el elemento clave para que una organización funcione. Es la comunicación dirigida hacia el público interno, en cambio, la comunicación externa está dirigida hacia el público que se encuentra al exterior de ella, en su entorno.

Así se entiende a la comunicación externa como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.”<sup>11</sup>

Como dicta su definición la comunicación externa está destinada a mantener los vínculos entre la organización y su público externo, todos aquellos entes relacionados de una u otra forma con la organización.

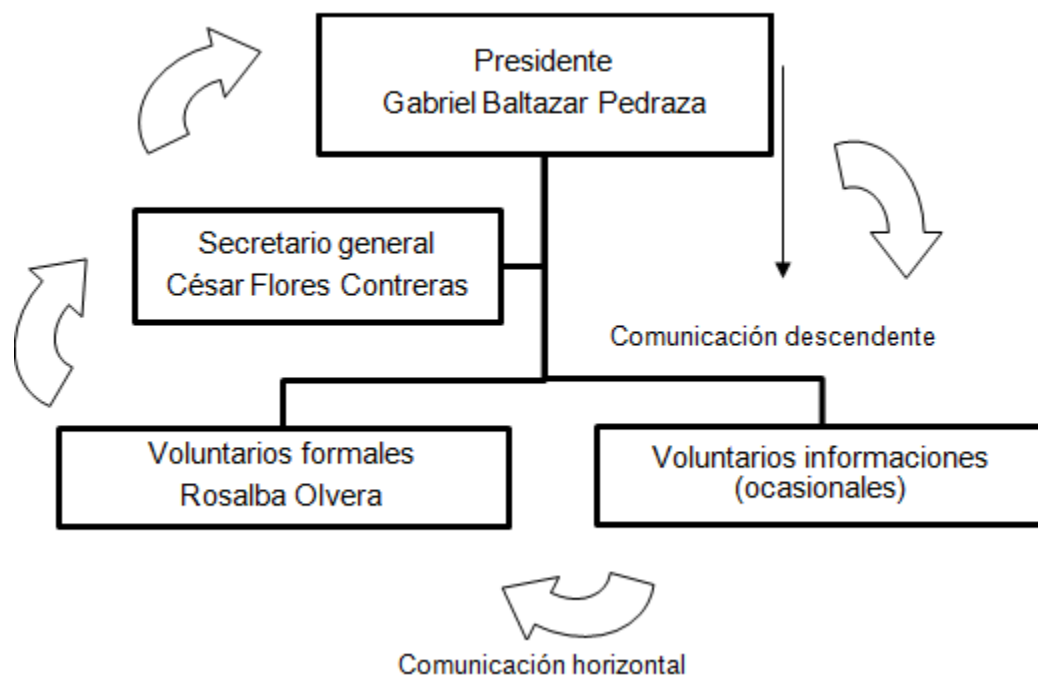
Al tomar en cuenta el entorno y el contexto se puede entender y trabajar en el funcionamiento y establecimiento de una comunicación externa adecuada. Estar conscientes de la comunicación generada al exterior abre un panorama de acción más amplio, pues no sólo se trabaja para crecer y tener productividad sino también se tiene en mente que las acciones repercuten en cómo ven los otros a la organización y entablar acciones para favorecer esta visión.

El tipo de comunicación en **Generación X La Democracia** presente es descendente y también horizontal. Al ser un equipo de trabajo pequeño es fácil involucrar a todos los miembros, cada uno conoce la situación y cooperan con las tareas a realizar, características mismas de la comunicación horizontal; sin embargo, la comunicación descendente se presenta del presidente de la asociación hacia el secretario general y al voluntariado a modo de guía y para mostrar liderazgo.

En el caso de la asociación, comparado con la tabla de *Tipos de comunicación formal en las organizaciones*, los beneficios resaltan ante los problemas pues estos últimos no son visibles, cosa contraria con los beneficios enlistados al ser claramente observables en el día a día de la asociación civil, sacándole el mayor provecho a la comunicación de tipo horizontal.

---

<sup>11</sup> Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 12.



**Figura 2. Tipo de comunicación en Generación X La Democracia.** (Lemus, septiembre, 2013)

Lograr el éxito como organización es tomar en cuenta estos dos aspectos esenciales de la comunicación organizacional y saber integrarlos dentro de sus estrategias para actuar desde un punto más global y beneficiarse totalmente. Un primer paso es empezar desde adentro, fortaleciendo la estructura interna de la organización así como sus elementos, conocerse para después llegar al exterior y ser conocidos por los demás; desde este punto de vista una organización es y se consolida internamente a partir de su cultura pues es ésta su personalidad, indica quién es.

### 1.3.1 Cultura Organizacional

Una organización está dotada de una identidad, de una personalidad única, de un estilo característico haciéndola diferente a las demás de su entorno; estas características corresponden a la cultura organizacional.

De forma más general se puede definir como “conjunto de creencias y de valores compartidos que proporciona un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas.”<sup>12</sup>

La percepción obtenida de una organización al conocerla y formar parte de ella es su cultura organizacional, todos los elementos en conjunto le dan vida, como una persona

<sup>12</sup> *Ibid.*, p.90.

con sus propias formas, sus modos de hacer las cosas; las organizaciones eligen cuál será su forma de trabajar, los modos de realizar sus actividades, e incluso desde que punto de vista verán su interior y su entorno.

Todos los elementos parte de la cultura de una organización no sólo la dotan de sentido a ella sino también los miembros al entender el sentido de la organización. Es la forma en que se empatan los valores y principios personales con los de la institución; sucede cuando el público interno siente afinidad por la organización al compartir sus principios e ideales, dotando de sentido y compromiso las actividades y tareas. Cuando esto se logra hay una empatía para con la organización lo cual ayuda al cumplimiento de los objetivos, pues se trabaja para un fin compartido, por objetivos percibidos como parte de ellos mismos.

El conjunto de procesos de producción, articulación y consumo de patrones de conducta significativos y simbólicos de la filosofía e identidad que permea a una organización, cada uno de los cuales tienen formas específicas de ser generado, transmitido y reconocido/apropiado<sup>13</sup> es la cultura de una organización. Resaltando el ser un patrón de símbolos y significados que se tienen en una percepción común por todos los miembros de la organización y al mismo tiempo la hacen parte de sí mismos.

La cultura organizacional es entonces compartida por todos aquellos del público interno, todos conocen los procesos y elementos de su interior y de su entorno y, gracias a esto, logran hacer o reforzar comportamientos que serán un elemento diferenciador de la organización, esto puede ser un ambiente relajado de trabajo y bromista o bien puede ser rígido y formal.

Con el paso de los años la cultura organizacional como elemento ha ido cobrando importancia y significado, esta línea del tiempo va de la mano con los cambios de perspectiva que por sí solo ha tenido el mundo organizacional. Lo anterior hace referencia a la transición de ver a una organización como un maquina eficiente y productiva a tomar en cuenta los factores de la naturaleza humana favorables para el desarrollo.

En México existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.<sup>14</sup>

La aclaración pasada deja a la vista varios elementos muy valiosos de la cultura de una organización y envuelve lo que se ha ido mencionando a lo largo de este apartado. En

---

<sup>13</sup>Anahí Gallardo Velázquez; María Isabel Camargo Vázquez; María Teresa Magallón Díez “Cultura organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador” en Administración, problemas y propuestas, *Gestión y Estrategia*, núm. 14, México, UAM/Azcapotzalco, julio-diciembre, 1998, p. 98.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p95.



principio el buscar un estilo de gestión único es importante para tener una organización diferenciada de otras y se identifique con su entorno haciéndolo más amable para sus integrantes.

No se deja a un lado ver la cultura como un factor reflejado en la productividad de la organización, y en muchos más ámbitos, si se toma en cuenta para realizar estrategias más integrales al buscar un desarrollo para la organización.

El tener conciencia de la existencia de este elemento va a repercutir de manera muy favorable en las organizaciones, pues de esta manera pueden explotar factores que no muchas veces son tomados en cuenta como, ya se hizo mención, el comportamiento, las creencias, las costumbres de quiénes dan vida a la organización con su trabajo.

La cultura organizacional de **Generación X La Democracia** es fuerte; es una cultura que expresa quiénes son a través de la esencia de su estilo, de su identidad, reflejada en sus medios de comunicación (sitio web, cuenta de Facebook y cuenta de Twitter). Con una cultura sólida y consistente actúa como un factor diferenciador ante otras organizaciones; también en la parte interna es de gran ayuda al tener integrantes comprometidos y empáticos a su cultura, la entienden y la comparten en el quehacer de sus actividades.

Cultura organizacional es personalidad, es la esencia de la organización, los integrantes juegan un papel importante, pues como ya se vio aportan características y son parte de la misma. Cuando las condiciones, características y la naturaleza de una organización se complementan con los mismos elementos de los miembros se dice que existe un clima organizacional.

### 1.3.2 Clima Organizacional

Las organizaciones son espacios en donde las relaciones se crean y se mantienen día con día, el clima organizacional se compone por las percepciones de las personas acerca del ambiente en el cual trabajan.

La influencia del clima en los integrantes de una organización es muy fuerte, incidiendo en las acciones, en el grado de productividad, en las interacciones que realizan e incluso en su motivación y satisfacción.

También se le conoce como clima de la comunicación en una organización “para describir la calidad de las relaciones personales es una empresa”.<sup>15</sup> Estas relaciones se fortalecen según las interacciones de los miembros.

El clima organizacional se trata de la percepción del ambiente de la organización por parte de los integrantes, estas percepciones pueden ser tanto positivas como negativas, de ahí la importancia su buen manejo y el empleo adecuado de estrategias para poder generar grandes ventajas competitivas.

---

<sup>15</sup> Ronal B. Adler y Jeanne Marquard Elmhorst, *op. cit.*, p. 137.

Esto último se refiere a introducir cambios congruentes y de acuerdo a un plan integral si se busca influir positivamente dentro del clima organizacional, teniendo en cuenta que el clima tiende a indicar cuando los miembros de una organización de sienten valorados o cuando sienten que no son tomados en cuenta.

En el clima organizacional que tiene la asociación **Generación X La Democracia** se presentan flujos de comunicación buenos, al ser funcionales según sus características y actividades; las condiciones de la organización repercuten para lograr tener un clima favorable. Las condiciones referidas son el poco compromiso de algunos integrantes (específicamente de los voluntarios), la desmotivación por los objetivos no alcanzados, las relaciones poco sólidas entre los integrantes; estas características logran que el clima de la organización no sea del todo favorable y se tengan que tomar acciones para influir en él de manera positiva.

La percepción es el elemento a través del cual se conoce el clima de una organización, esto desde el punto de vista de los integrantes, pero también hay percepción por quienes están al exterior de una organización, sólo que ésta es acerca de la imagen. La imagen de una organización se refleja en el público, según lo que éste perciba sobre la identidad que tenga establecida.

### 1.3.3 Imagen e Identidad

Al hablar de la imagen de una organización o empresa se está refiriendo al “conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir su identidad”<sup>16</sup>. Es una representación mental de lo percibido, una recreación de algo cuando este algo no se encuentra presente.

Se puede definir “como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”.<sup>17</sup>

Para llegar a esta representación se habrá de pasar por un proceso, el cual, según Joan Costa en su obra *Identidad Corporativa*, inicia con un objeto dotado de características que lo definen y diferencian para así tener cierto impacto visual en los públicos.

Lo siguiente es la percepción, “supone un filtrado, o un acceso a las capas más profundas, que depende fundamentalmente de la fuerza del impacto sobre la sensación (un impacto débil es rápidamente olvidado en el supuesto de que llegue a franquear el filtro), y de la significación, o la profundidad psicológica con que lo percibido concierne o no al receptor.”<sup>18</sup>

Después de la exposición se pasa a la memoria lo que llega a ser más adelante la imagen del objeto, persona u organización. La exposición constante y la percepción sucesiva van

---

<sup>16</sup> Alejandra Bardolini; Martín González, *op. cit.*, p. 16.

<sup>17</sup> Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel, 1999, p. 29.

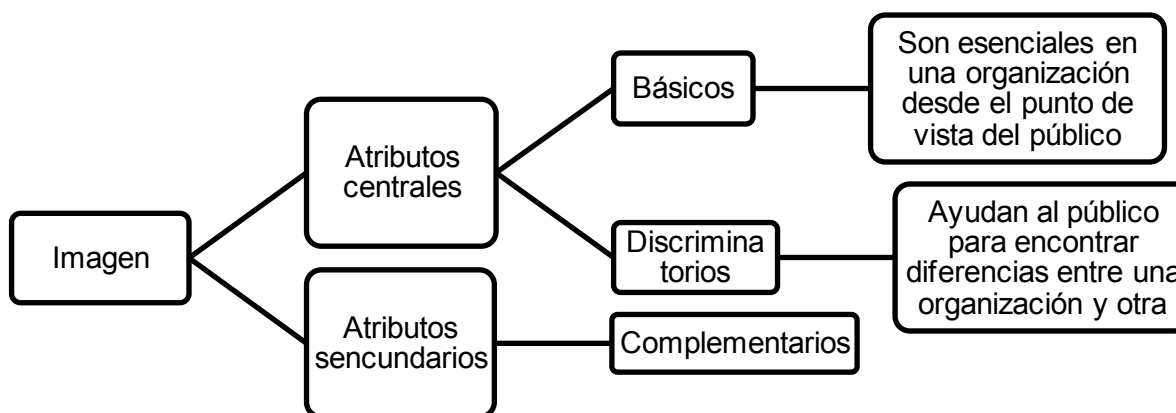
<sup>18</sup> Joan Costa, *Identidad corporativa*, México, Trillas, Serie Biblioteca internacional de comunicación, 1993, p. 21.

haciendo más fuerte esa construcción mental; también sucede lo contrario, entre menos exposición exista se va diluyendo la posible imagen y queda en el olvido.

Así la imagen de una organización se forma de ciertos atributos interrelacionados “formando una estructura de sentido propia, por medio de la cual un sujeto explicaría la organización, la identificaría y la distinguiría de las demás”<sup>19</sup>, uno de los fines mismos de toda organización.

Estos atributos se dividen en atributos centrales y secundarios. Los atributos centrales son los principales dentro de la imagen de una organización, la rigen y orientan de manera general. Los atributos secundarios como su nombre lo dice son sólo características complementarias.

Dentro de los atributos centrales encontramos a los atributos básicos y a los atributos discriminatorios. Los atributos básicos son los que el público considera esenciales en una organización, por lo tanto son sumamente importantes como punto de partida para empezar a construir la imagen que la organización desea proyectar. En tanto que los atributos discriminatorios son aquellas características que ayudan al público a diferenciar una organización de otra.



**Figura 3. Imagen de una organización.** (Lemus, septiembre, 2013)

La imagen de una organización la genera el público pues es él quien recrea y hace una representación mental de lo que percibe, mientras la identidad nace propiamente en el interior de la organización.

La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir – facilitar el conocimiento y la recordación- a una empresa y organización de las demás. Su misión es, pues, diferenciar (base de la noción de identidad), asociar ciertos signos con

<sup>19</sup> Paul Capriotti, *op. cit.*, p. 56.

determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa.<sup>20</sup>

A diferencia de la imagen, la identidad se construye dentro de la organización, “está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito empresarial”.<sup>21</sup>

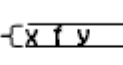
Como ya se mencionó la identidad de una organización la forman los signos visuales. Estos signos dependiendo su naturaleza suelen ser tres: el logotipo, el símbolo y la gama cromática.

- El logotipo corresponde a los signos lingüísticos, se refiere al nombre de la organización dentro de una forma exclusiva y única de escribirlo.
- El signo de naturaleza icónica es la marca gráfica por la cual es identificada una empresa u organización, conocido como símbolo.
- Así la cromática es el color o conjunto de colores de identificación de una organización al hacerlos parte de sí misma.

La Fundación Zuliana sobre Hemangiomas<sup>22</sup> es un claro ejemplo de cómo estos tres elementos hacen una identidad corporativa funcional.

Su logotipo es : **Fundación Zuliana sobre Hemangiomas** ; En su Manual de Identidad Corporativa establecen que la tipografía es Hobo Std (Medium) y el color es rojo Pantone 1797c. El tamaño será de 6,72 pt usando como referencia el tamaño de una hoja carta.

Anatomía de la letra **Fundación Zuliana sobre Hemangiomas**

Cuerpo - tamaño de la letra  Línea de las ascendentes  
Línea de base  
Línea de las descendentes

En el tipo de letra que manejan, Hobo Std, en cada elemento: cuerpo de letra, línea ascendente, de base y descendente, así como el tamaño, se encuentran visualmente iguales, es decir, en este caso la línea ascendente no rebasa la altura de x, la línea base y descendente se encuentran al mismo nivel.

En otra fuente si existen diferencias en cada una de las líneas, en el caso de Funzuhema, el cuerpo del texto no es legible, debiéndose al tipo de fuente que delimitan para su logotipo.

---

<sup>20</sup> Joan Costa, *op. cit.*, p. 15.

<sup>21</sup> Alejandra Bardolini; Martín González, *op. cit.*, p. 16.

<sup>22</sup> Fundación Zuliana sobre Hemangiomas, A.C., (Funzuhema) se creó en septiembre del 2011, en Maracaibo, Venezuela. Su principal tarea es la divulgación de información sobre hemangiomas en niños y adolescentes, para el tratamiento y restablecimiento de la salud. <http://funzuhema.weebly.com/index.html>. Consulta: septiembre del 2013.



El símbolo es un tapiz con niños alrededor: , dejan claro que el círculo de niños no debe tocar el tapiz, únicamente rodearlo.

El texto **FUNZUHEMA** , localizado siempre en la parte inferior del símbolo, construyendo un logo-símbolo, utiliza la tipografía Hobo Std (Medium) en color azul Pantone 2768c. El tamaño del texto es de 19,44 pt usando como referencia el tamaño de una hoja carta.



Logosímbolo:

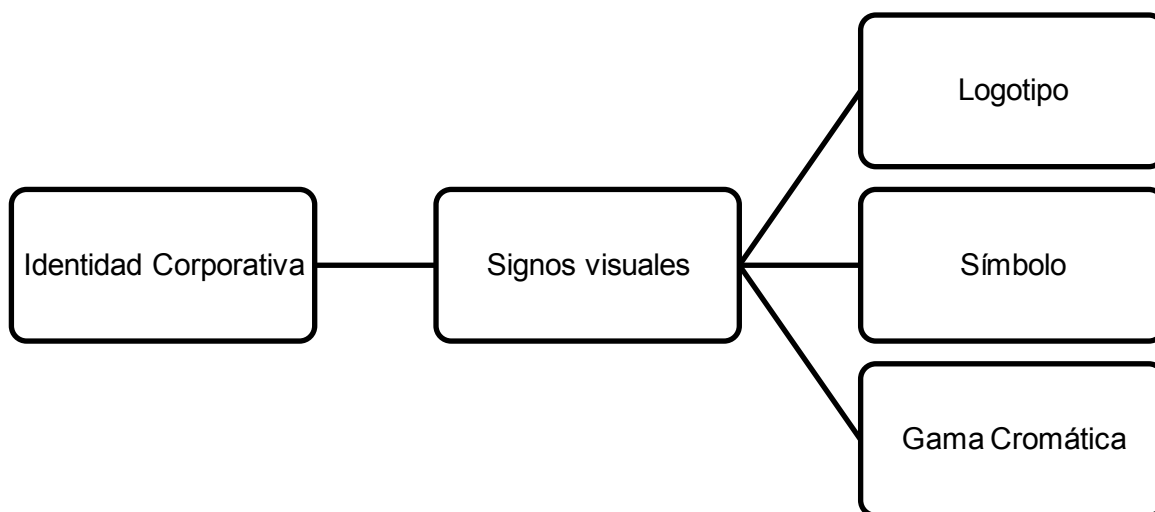
La gama cromática es Pantone 1797 y Pantone 2769c, no autorizan ninguna variación de colores para su identificación y usos.

La identidad de una organización no sólo se refiere a los elementos anteriores, también hay otros elementos importantes de su constitución. Paolo Capriotti, habla de identidad como la personalidad de una organización, considerando de esta manera factores como la historia, la filosofía, los comportamientos de los miembros y las normas.

Es común escuchar que una empresa se define y define sus acciones a través de preguntas como ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?, este conjunto de preguntas es lo que se conoce como filosofía corporativa o filosofía organizacional, es

la “concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía”.<sup>23</sup>

Tres elementos son básicos para la constitución de la filosofía: la misión, la visión y los valores. La misión responde a las preguntas ¿Quién soy? y ¿Qué hago?, define a la organización y su quehacer. La misión refiere a dónde desea llegar la organización en el futuro, fija el objetivo último y muestra una guía para saber cuáles serán sus acciones. Por último, los valores responden a cómo hacen las cosas correspondiendo a sus ideales y principios profesionales; ya sea en sus procesos como en la interacción de sus miembros.



**Figura 4. Identidad Corporativa.** (Lemus, septiembre, 2013)

Es importante ver a la imagen y a la identidad de una organización como elementos clave y por tanto hacerlo integralmente, esto quiere decir evitar tratarlos desde perspectivas aisladas, al verlas al a par es más fácil identificar a qué se refiere cada una y cuáles son sus funciones, así sabemos que el público se encarga de la imagen y la organización de la identidad.

Lo anterior también es importante pues se necesita coherencia entre ambos, que realmente se haga lo que se dice y se pueda ver. Es una forma de que el público confíe en la organización y no piense que le está mintiendo o fallando al definirse de cierta manera y en la práctica simplemente no lo sea.

**Generación X La Democracia** tiene poco más de un año trabajando, este es un tiempo relativo debido a que no tienen una imagen posicionada en el público en general; sin embargo, la construcción de su identidad corporativa está bien definida y planificada, la cual es plasmada en un manual con todos los elementos anteriormente revisados, así su buen manejo tendrá grandes y favorables repercusiones en su imagen con el público.

<sup>23</sup> Paul Capriotti, *op. cit.*, p. 141.

Elementos como la comunicación interna y externa, la cultura y el clima, la identidad y la imagen de una organización son fundamentales para su constitución, como ya se vio aportan características para dotar de estilo y diferenciación. Una forma de estudiar a las organizaciones desde un punto más formal es a través de teorías, éstas sirven de sustento y al mismo tiempo ayudan a explicar situaciones desde una base seria y con supuestos que, si bien ya están establecidos pueden ajustarse a la organización, como lo es posible en el caso de la investigación con una organización parte de las OSC con las teorías del siguiente apartado.

## **1.4 Teorías**

El siguiente apartado presenta cuatro teorías que fundamentan la investigación desde las ciencias de la comunicación hasta el punto más específico, siendo éste el factor motivación en las organizaciones.

Cada teoría se complementa con las otras, relación que se verá en el último apartado con la finalidad de entender porqué cada una es necesaria y es tomada en cuenta para su estudio.

Las cuatro teorías se ajustan a la investigación siendo una Organización de la Sociedad Civil el caso al cual serán aplicadas, esto para entender su funcionalidad dentro de este sector.

### **1.4.1 Interaccionismo Simbólico**

El Interaccionismo Simbólico se sitúa, según Rafael Ahumado en su obra *Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación*, dentro de las ciencias interpretativas, postura conformada por la lingüística, la fenomenología y la hermenéutica. El lenguaje tiene un papel relevante dentro de estas posturas pues es considerado como el medio de comunicación más importante y por el cual las personas entablan relaciones. Así, dentro de la Teoría del interaccionismo simbólico “la comunicación es la red que permite la acción e interacción sociales en cualquiera de los niveles, ya sea micro social o macro social.”<sup>24</sup>

A George Herbert Mead, quien trabajaba en la Universidad de Chicago y reconocido por sus aportes a la teoría social afirmando que la comunicación es un elemento fundamental en la vida, se le considera el pensador de la teoría del interaccionismo simbólico. No fue hasta 1937 que uno de sus alumnos, Herbert Blumer, acuñó el término *interaccionismo simbólico*. Básicamente expone que las personas actúan conforme el significado atribuido por ellos mismos a otras personas, a cosas y a los hechos; este significado es creado cuando mantiene relaciones a través del lenguaje, tanto con los demás como consigo mismo, lo que podemos conocer como interacción social.

---

<sup>24</sup> Rafael Ahumado Barajas, *Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación*, México, Miguel Ángel Porrúa, Serie: Comunicación, 2010, p226.

Los grupos y la sociedad se constituyen sobre la base de las interacciones simbólicas de los individuos al tiempo que las hacen posibles en su forma específica<sup>25</sup>. El interaccionismo simbólico investiga las interacciones de las personas con la sociedad, donde éstas tienen ciertas acciones con otras personas o en situaciones dependiendo el significado que les atribuyan.

Al ser una teoría proveniente de las ciencias interpretativas se deriva la importancia e interés del lenguaje como medio de interacción, “es el medio universal mediante el cual los sujetos interactúan, le otorgan sentido a sus acciones y explican su hacer en el mundo.”<sup>26</sup>

A través del lenguaje y sus diferentes manifestaciones (sonidos, señas, movimientos, dibujos) se crean conexiones entre las personas, “el sentido de las acciones de los sujetos se comprende en el hecho de su lenguaje y en los contenidos que transporta ese lenguaje”<sup>27</sup>. Estas conexiones son una creación de mundos simbólicos compartidos a través del intercambio constante de símbolos en un entorno. Cada persona atribuye un significado propio a cada símbolo pues es parte de su interpretación. “Para el interaccionismo simbólico, pues, el significado constituye un nexo de unión entre el sujeto humano y el mundo, tanto como entre individuos y colectividad.”<sup>28</sup>

La teoría del interaccionismo simbólico se puede entender a través de los siguientes supuestos, según Richard West:

- Los humanos actúan respecto a los demás según los significados que los demás tienen para ellos.
- El significado se crea en la interacción de las personas.
- El significado se modifica mediante un proceso interpretativo.
- Los individuos desarrollan los conceptos de sí mismos por medio de la interacción con otros.
- Los conceptos de uno mismo proporcionan una importante motivación para el comportamiento.
- Las personas y los grupos están influidos por procesos culturales y sociales.
- La estructura social se establece mediante la interacción social.

Esta teoría puede aplicarse en las organizaciones al ser un lugar donde se crean, crecen y consolidan las relaciones humanas a través de las interacciones entre los miembros, interacciones, donde ya vimos, cobran importancia los símbolos y sus significados.

En cuanto a **Generación X La Democracia** es importante conocer cómo son las interacciones de sus integrantes, pues es en ellos en donde se busca la influencia de la motivación como fin de la investigación.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 228.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 113.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 202.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 227.



Teoría	Características	Es decir...	OSC
Interaccionismo Simbólico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación como medio para las interacciones humanas</li> <li>• Las personas actúan dependiendo del significado que le atribuyen a las personas, cosas y situaciones</li> <li>• Este significado se construye con base en las relaciones que mantienen con los demás y consigo mismos</li> <li>• Se establecen mundos simbólicos compartidos por medio del intercambio de símbolos</li> </ul>	<p>El interaccionismo simbólico explica cómo suceden las interacciones humanas, dotando de valor a la comunicación. Las organizaciones propician el establecimiento de relaciones entre sus miembros, basadas en la interacción que depende del continuo intercambio de símbolos, hasta llegar a entablar conexiones para crear mundos simbólicos que ayuden a las personas a entenderse entre sí.</p>	<p><b>Generación X La Democracia</b> se formó por medio de interacciones simbólicas, cuando dos personas (el Presidente de la asociación y el Secretario General) interactúan y comparten los símbolos y significados que cada uno tiene, empiezan a generar conexiones que más adelante, y de manera constante, llevará a la formación de un mundo compartido. El resultado de estas interacciones y del mundo en común los llevó a la formación de la asociación al formalizar sus conexiones.</p>

Este es un ejemplo de cómo el interaccionismo simbólico funciona como explicación de la formación de organizaciones, pues a través de los significados las personas logran poner en común sus ideales y comienzan a actuar hacia un objetivo.

La formación de una organización no se limita a las interacciones que existan entre sus primeros miembros, también hay elementos importantes encontrados en el entorno al cual se encuentran susceptibles. Este factor, el entorno, es considerado dentro de la teoría contingente por su influencia sobre las organizaciones.

## 1.4.2 Teoría contingente

Aparece a finales de la década de los 50 y los principios de los 60 para hablar de impacto del contexto, la influencia del entorno y su relación existente con la manera en que la organización responde.

Esta corriente considera que, si bien hay 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.<sup>29</sup> No hay principios universales en las organizaciones; su función dependerá de la situación en la que se encuentren.

Se entiende por contingente algo que puede o no suceder dependiendo de algún otro factor, “la teoría contingente postula que la estructura de organización adecuada depende de diversos factores: entorno, estrategia, tecnología y tamaño, y debe interaccionar frente al entorno y adaptarse al mismo.”<sup>30</sup>.

Puede ser visto como un modelo de estímulo-respuesta donde el medio es el estímulo y la respuesta se reflejará en la estructura y función de la organización misma.

Paul Lawrence y Jay Losrck, pertenecientes a esta escuela, delimitaron los impactos del medio en diferentes partes de la organización, con esto se dieron cuenta cada parte (departamento) responde de manera distinta según su funcionamiento. Con esto no se buscaba hacer énfasis en los elementos que separaban a una organización (presión, incertidumbre, etcétera), sino de identificar los elementos integradores que funcionan con base en la coordinación y colaboración de las partes.

Es normal dentro de una organización tener tareas exclusivas de un departamento e incluso de un miembro lo cual trae diferencias en varios rubros, desde la perspectiva que las personas tienen sobre los objetivos a cumplir como el tiempo en que se concluyen las tareas, así como la forma en que cada departamento se comunica entre sí y con otros.

Estas diferencias suelen traer a las organizaciones conflictos tanto personales como departamentales, así los elementos integradores suelen ser de mucha ayuda. Estos elementos son la coordinación, la colaboración y la comunicación, siendo esta última muy importante para sostener y mantener a la organización en su contexto.

**Generación X La Democracia** es una Asociación Civil, por su naturaleza es susceptible a las condiciones del entorno, su supervivencia depende directamente del contexto, este elemento es cambiante y afecta directamente a la asociación, a los integrantes, la forma en que se coordinan, se comunican y funcionan.

---

<sup>29</sup> Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 32.

<sup>30</sup> José Albors Garrigós, *op. cit.*, p. 37.

Esta asociación en específico se maneja según los periodos que esté pasando el país en manera electoral, pues es parte esencial en sus actividades por lo que debe adaptarse para no verse afectada como sucedió en el tiempo que dieron una pausa a sus tareas justo después de las elecciones presidenciales del 2012.

Teoría	Características	Es decir...	OSC
Teoría contingente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno es un elemento influyente en las organizaciones</li> <li>• Las organizaciones son susceptibles a las demandas del entorno</li> <li>• No todas las organizaciones son iguales, por lo tanto responden de manera diferente ante el impacto del entorno</li> <li>• La respuesta de las organizaciones se refleja en su estructura y función</li> </ul>	<p>Una organización consciente de la existencia de elementos en su entorno que son contingentes puede trabajar con ellos de modo que la influencia no sea negativa. Cada organización deberá encontrar la forma en que mejor trabaja y responde según su contexto y entorno; siempre adaptando sus procesos para mantenerse activa y productiva.</p>	<p>El elemento más influyente del exterior que genera contingencia en <b>Generación X La Democracia</b>, son los procesos democráticos del país ya que su actividad principal es generar y mantener la participación ciudadana. En un principio no lograron adaptarse al entorno y sus tareas disminuyeron cuando los procesos electorales terminaron; con el tiempo empezaron a responder de manera favorable retomando sus actividades y presencia en Redes Sociales.</p>

Las OSC se encuentran constantemente en incertidumbre por las condiciones cambiantes del entorno, por esta razón deben incluir dentro de sus objetivos otras actividades para estar siempre presentes. **Generación X La Democracia** aprovecha la información diaria que es relevante para generar acción dentro de sus Redes Sociales y evitar estar fuera de línea, lográndolo a través de publicaciones con contenido propio, compartiendo noticias de distintos sitios, o bien, incentivando la participación del público por medio de preguntas. Esta información se encuentra en su entorno, y son ellos quienes deciden utilizarla o no y la manera en hacerlo; un proceso que se explica en la teoría de la información organizacional.

### 1.4.3 Teoría de la información organizacional

Las organizaciones dentro del ejercicio de sus funciones llegan a enfrentarse a una gran cantidad de información del entorno, Karl Weick llega con la teoría de la información organizacional donde describe “el proceso por el que las organizaciones recogen, gestionan y utilizan la información que reciben.”<sup>31</sup>

Este proceso de organización al que Weick se refiere se basa en grandes rasgos en la gestión de la información para el alcance de los objetivos organizacionales. Encuentra su esencia en el intercambio de la información entre los miembros para que sea comprensible y entendida, pues la información está susceptible a una gran cantidad de significados e interpretaciones.

En pocas palabras se propone organizar a todos los miembros de la organización para darle sentido y evitar la ambigüedad de la información. Antes de revisar la propuesta de Karl Weick se revisará tres principales consideraciones.<sup>32</sup>

El primer supuesto declara la dependencia de la organización ante el entorno de información.

Como segundo supuesto se afirma que la información recibida suele ser ambigua. Aquí se maneja el concepto de equívocidad del cual se hablará más adelante.

Y por último se habla sobre lo necesario de un plan de acción que contribuya a eliminar la confusión en los mensajes.

**Para entender mejor qué es a lo que trata de explicar Karl Weick y antes de llegar a los pasos que sugiere para su implementación, es necesario revisar algunos conceptos clave.**

- El entorno de la información es un punto clave de toda organización pues en las organizaciones hay información vital para su formación y existencia, esto trae consigo el logro de objetivos.  
Éste es creado por los propios miembros pues son ellos mismos quienes definen sus objetivos y la manera para obtener la información necesaria, ya sea en el interior o en el exterior, para alcanzarlos.
- La información tiene cierta ambigüedad la cual es necesario disminuir por lo que la presencia de alguien experto es necesaria.
- La equívocidad es un concepto clave en esta teoría pues refiere a los mensajes complicados, inciertos, impredecibles, dudosos y ambiguos.
- Las reglas serán vistas como las guías que retomará la organización para evaluar la información reducir el grado de equívocidad. Hay cuatro tipos de reglas a tomar en cuenta:

---

<sup>31</sup> Richard West; Lynn Turner, *Teoría de la comunicación: análisis y aplicación*, Madrid, Mc Graw Hill, 2005, p. 265.

<sup>32</sup> Presupuestos enlistados en: Richard West; Lynn Turner, *op. cit.*, p. 268.

La duración se basa en el principio de tomar acciones que establezcan una comunicación que pueda completarse en el menor tiempo posible.

La personal resalta el valor de saber qué personas son las más eficientes para cada tipo de situación.

En cuanto a aquella que habla sobre el éxito, como su nombre mismo lo dicta, es hacer uso de un elemento o plan que ya ha sido puesto en práctica anteriormente y que puede ser también útil en el problema actual.

El esfuerzo declara una carga de trabajo menor a la toma de decisiones relativas al grado de equivoalidad.

- Los ciclos que se manejan en esta teoría son series de comportamiento comunicativo que también ayudan a reducir la equivoalidad en la información.

Hay tres pasos importantes en cada ciclo:

Acto. Son las afirmaciones y comportamientos utilizados para indicar la ambigüedad.

Respuesta. Es la reacción que se tiene ante la equivoalidad buscando clarificar el mensaje.

Ajuste. La respuesta ante la equivoalidad. Si la respuesta al acto ha reducido la equivoalidad se hace un ajuste para indicar que ya se comprende la información o bien se hace todo un nuevo ciclo.

Con esto se deduce que la integración eficaz de las reglas y de los ciclos nos conducirá al entendimiento de la información; siendo esto el fin mismo del proceso de organización a cual refiere la teoría.

Para que este proceso se cumpla habrá que hacerlo a través del plan siguiente:

1. Establecimiento. Se definirá la situación. En este punto la organización interpretará la información que reciba a través de un análisis que servirá para darle sentido. Se hará una revisión de la reglas para reducir la ambigüedad.
2. Selección. En este paso se deberá elegir el método de obtener más información y seguir reduciendo la equivoalidad. El uso de reglas y de ciclos.
3. Retención. Es recordar que decisiones han sido beneficiosas para el cumplimiento de los objetivos.

Cumplidos estos pasos se reducirán los significados y la ambigüedad en la información para ser clara y comprensible a todos los miembros de la organización. Una vez que la organización le dio sentido a la información se podrá trabajar en el alcance de sus objetivos hasta llegar a la obtención de una organización exitosa, siendo el fin mismo de toda organización haciéndolo de manera integral en todas sus partes.

La información es el elemento esencial de **Generación X La Democracia**, es el recurso del cual se valen para la realización de sus actividades a través de sus tres medios, sitio web, su cuenta en Facebook y en Twitter. Son una asociación que se manifiesta por medio de estos recursos, siendo esta la forma que eligieron para llegar al público; generando contenido e incluyendo a su público en debates.

La teoría de la información organizacional explica claramente la situación de la asociación y ofrece un proceso efectivo para el manejo de la información. El entorno de información al que está expuesta es muy grande y necesita hacer un análisis de ella y saber seleccionarla; por su parte tienen ciertos métodos informales, llamados así por no ser parte de las reglas sino se fue generando con el tiempo, estos los ayudan a diferenciar y a elegir la información que utilizarán y compartirán con el público.

Teoría	Características	Es decir...	OSC
Teoría de la información organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones están expuestas a un entorno de información</li> <li>• La información suele ser ambigua y traer consigo equívocalidad en los mensajes</li> <li>• Es necesario un plan para gestionar la información existente en el entorno y hacer de ella un elemento favorable</li> <li>• Cada organización deberá tener reglas que ayuden a la selección de la información.</li> <li>• Los miembros darán sentido a la información, estableciendo mismos significados para que sea comprensible y aceptada por cada uno de ellos.</li> </ul>	<p>La información juega un papel importante en las organizaciones al formar parte de su entorno y también encontrarse en su interior. Gestionar la información evita confusiones y ayuda a darle un sentido compartido entre los integrantes. Los miembros de una organización, al utilizar el mismo significado otorgado a la información, trabajan de una forma más unida pues no hay barreras que se forman cuando la información es ambigua y confusa.</p>	<p><b>Generación X La Democracia</b>  encuentra en la información que está en su entorno un elemento esencial, gracias a ella se comunican con su público. El proceso de clasificación es informal, esto quiere decir que no se encuentra escrito pero sí se lleva a cabo diariamente, siendo parte de las actividades cotidianas de la asociación.</p>

Saber la manera más práctica y funcional de utilizar la información del entorno a favor de una organización es un proceso que ayuda al momento de plantearse objetivos, pues la gestión de esta información evita a los mensajes confusos y logra que todos los miembros trabajen hacia un mismo fin. Este fin será definido a través de otro proceso, el cual será el establecimiento adecuado de objetivos.

#### **1.4.4 La motivación en las organizaciones**

Según la ciencia del comportamiento organizativo, la motivación *es el proceso psicológico que produce la activación, dirección y persistencia del comportamiento, dando como consecuencia un rendimiento.*<sup>33</sup>

Toda organización, independientemente del rubro al que pertenezca, busca tener una alta productividad, para llegar a este punto debe de poner atención a un elemento importante: su equipo de trabajo. Los integrantes de una organización son de vital importancia pues son los encargados de la realización de actividades para el alcance de objetivos, por esta razón es deben tener disposición para estar en un ambiente productivo lo cual lograran si se encuentran motivados.

Son dos los factores influyentes en la motivación de un equipo de trabajo: los factores internos, propios del individuo, y los factores externos correspondientes al entorno. De aquí se derivan los tipos de teorías motivacionales: las teorías de contenido se relacionan con los factores internos al estudiar qué es lo que impulsa al trabajador, las teorías del proceso de comportamiento buscando conocer el proceso de dirección del comportamiento y las teorías de modificación de comportamiento, estas últimas relacionadas a los factores externos.

##### **1.4.4.1 Teoría de la fijación de objetivos**

Edwin Locke y su teoría de la fijación de objetivos se encuentran dentro de las teorías del proceso, en ella Locke declara que al tener un objetivo claro de alcanzar se tiene cierto grado de motivación, al ser mayor el objetivo el efecto motivador también lo será.

El estar motivado es tener deseo por alcanzar un objetivo. Un objetivo será lo que la persona tratará de obtener o de lograr gracias a una acción. A grandes rasgos se busca con el establecimiento de objetivos es que las personas sientan compromiso por lograrlos.

Dentro de los objetivos Edwin Locke enmarca aquellos de carácter específico, estos suelen ser mejores y logran motivación en las personas a diferencia de lo sucedido cuando son objetivos generales. Lo anterior también puede traducirse a lo fácil o complejo del objetivo, pues un objetivo difícil es más motivador, esto sin llegar a que sea demasiado complicado y sólo genera frustración por no poder alcanzarlo.

---

<sup>33</sup> José Albors Garrigós, *op. cit.*, p. 165.

La teoría de la fijación de objetivos dio paso a una nueva gestión conocida como Dirección por Objetivos (DPO). Con la DPO se rompe, o más bien se complementa, algunas de las ideas y postulados de la teoría de Locke, la cual declara que entre más específico y difícil sea el objetivo entonces la motivación se la persona estará más elevada, con la nueva perspectiva se dice que hay más motivación cuando los objetivos son sencillos y fáciles. Dándole sentido a lo anterior, y no dejando a un lado los aportes de Locke, si bien el establecimiento de objetivos ayuda a generar compromiso en su realización no existe realmente un esfuerzo ni rendimiento a menos que la persona sienta cierta afinidad hacia el objetivo, el cual puede lograrse al involucrarlo en el proceso.

“La participación del subordinado en la fijación de objetivos, su seguimiento, control y reasignación de nuevos objetivos resulta un proceso altamente motivador. Ello implica que el trabajador desarrolla cierta eficacia en la propia creencia del mismo de que él puede lograr ese objetivo, la frase *es lo que puedo hacer yo* es típica de este convencimiento.”<sup>34</sup> Cuando se envuelve y se hace participe a los miembros de la organización en el proceso se obtiene una mejor respuesta y por lo tanto un mejor y productivo resultado.

Dentro de la teoría es vital la orientación desde los altos mandos hasta los miembros puesto que será una especie de guía para hacerlos sentir confiados y saber si están haciendo un buen trabajo y si van por buen camino.

Por último esta teoría tiene un agente contingente al momento de fijar los objetivos, esto quiere decir que una organización debe tener presente la existencia de diferentes estilos de objetivos para diferentes estilos de trabajo y diferente personal. Si un objetivo es participativo, asignado o establecido va a depender totalmente de la situación de la empresa y, aún más importante, de la persona a quien esté dirigido el objetivo.

Como se ha visto a lo largo de este apartado es vital que un equipo de trabajo se encuentre motivado para así reflejar cuán deseoso se encuentra por alcanzar un objetivo, estos objetivos son importantes desde su planteamiento hasta su ejecución como lo dice Locke.

La teoría de Locke es factor clave en la investigación pues propone que una organización, sin importar el tipo, debe plantearse objetivos para tener un equipo motivado en la realización de sus actividades. En este caso la propuesta del plan de comunicación se rige en establecer objetivos acordes a la teoría, características planteadas anteriormente, con la finalidad de obtener cambios favorables en el estado de motivación de los integrantes.

---

<sup>34</sup> *Ibid.*, p.172.



Teoría	Características	Es decir...	OSC
Teoría de la fijación de objetivos	<p>Los objetivos claros generan motivación en un equipo de trabajo</p> <p>Entre mayor sea el objetivo el efecto motivador lo será de igual manera</p> <p>La motivación es desear alcanzar un objetivo a través de ciertas acciones</p> <p>El planteamiento de objetivos es vital para mantener a un equipo motivado</p> <p>El involucramiento de las personas en el establecimiento de objetivos genera compromiso por alcanzarlos y al mismo tiempo es un factor motivador pues son tomados en cuenta</p> <p>Se debe tener en cuenta que existen diferentes estilos de trabajo y las personas son también diferentes por lo que los objetivos deben ir de acuerdo a la situación actual de la organización.</p>	<p>El establecimiento de objetivos es una tarea que ninguna organización puede pasar por alto, pues es la manera en que llegan a ser quienes quieren ser.</p> <p>La forma en la cual se establecen los objetivos debe ser de acuerdo a la organización y a sus miembros. Pese a que no hay un método general, sí existen elementos a tomar en cuenta para explotar el factor motivador; En especial tomar en cuenta a cada miembro y se involucre en el proceso.</p>	<p><b>Reforestamos México, A.C.</b><sup>35</sup>, trabaja a través de tres grandes objetivos:</p> <p>Plataforma de Desarrollo de Proveedores, Programa de Bosques del Carbón Disclosure Project y el Programa Adopción de Hectáreas. Cada uno de estos programas tiene sus propios objetivos, los cuales son claros y realistas, siendo factores clave para alcanzarlos y sentirse motivados en el proceso. También cada uno tiene una persona a cargo de manera específica, así la forma de trabajo se define por el estilo de cada uno de estos encargados así como la forma en la cual desarrollan sus actividades.</p>

Esta teoría es ideal para el caso de **Generación X La Democracia** pues al ser una organización pequeña con muy pocos integrantes, la fijación de los objetivos será más sencilla al lograr la colaboración de todos y estén conscientes del proceso así como de sus resultados. De aquí el deseo de aplicar es establecimiento de objetivos evitando a toda costa la suspensión de sus actividades y por tanto su disolución, para lograr esta meta es importante considerar cada una de las teorías anteriores, siendo necesario ver la relación existente entre ellas.

<sup>35</sup> Reforestamos México, A.C., es una asociación civil creada por Grupo Bimbo el 21 de mayo del 2002, con la misión de asegurar los bosques y selvas de México. [www.reforestamosmexico.org](http://www.reforestamosmexico.org)  
Consulta: septiembre del 2013

#### **1.4.5 Relación de las teorías en el marco de las Organizaciones de la Sociedad Civil**

En este apartado se establecerá la conexión entre las teorías antes presentadas para explicarlas en función a esta investigación relacionándolas con las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Con la teoría del interaccionismo simbólico se da un acercamiento al mundo de las organizaciones al explicar y entender qué sucede en ellas con relación a su público interno. Como su nombre lo dice va a explicar las interacciones de las personas en su ámbito laboral. En las organizaciones se crean, crecen y se consolidan las relaciones humanas a través de interacciones, las cuales surgen gracias a la suma de símbolos y significados de cada persona.

El interaccionismo simbólico es importante pues, si se entiende la manera en que cada miembro interpreta el mundo y cómo es su proceso de interacción entonces se podrá tener un establecimiento apropiado de los objetivos, siendo uno de los fines de este trabajo de investigación, al tener definiciones y significados compartidos.

Con la teoría de la información organizacional se toma en cuenta el valor del proceso en el cual la organización utilizará la información del entorno a su favor para darse a entender y conocer, en el cual se seleccionará el tipo de información que utilizará de acuerdo a sus objetivos.

Esta teoría junto con el interaccionismo simbólico concuerda en la importancia del proceso interpretativo, ya que al estar toda la organización dentro de un mismo marco, a través de significados compartidos (interaccionismo simbólico), se podrá comprender la información útil a sus ideales y fines (teoría de la información organizacional).

El entorno es el elemento clave dentro de la teoría contingente pues remarca el impacto y la influencia sobre toda organización. Con esta teoría se comprende a las organizaciones como susceptibles en todo momento a las condiciones del entorno, sobre todo a la gran cantidad de información, como se vio en la teoría de la información organizacional, estas condiciones dependerán de cuán contingentes sean, así cada organización va a responder de distinta forma.

Con la aplicación de la teoría de la fijación de objetivos las organizaciones pueden alcanzar las metas y los objetivos que deseen al establecerlos de manera correcta y adecuada a ella y a sus miembros. Cuando una organización alcanza tales objetivos se tiene un gran efecto en las personas pues, verán su esfuerzo reflejado en algo concreto, así se mantendrán motivadas y con la disposición de seguir trabajando para ser altamente productivos.

Este establecimiento de objetivos deberá tener elementos presentes para obtener buenos resultados, especificaciones vistas en el apartado 1.3.4; aquí cabe mencionar la utilidad del interaccionismo simbólico con los significados compartidos pues al entenderlo se les podrá usar para hacer llegar de forma adecuada los mensajes a todos los miembros.

En cuanto a la teoría de la información organizacional se recalca que al fijar los objetivos también se estará definiendo qué información será la necesaria y si se obtendrá dentro o fuera de la organización.

Al unir estas teorías se puede llegar a establecer la importancia de la motivación a través de la fijación de objetivos, así:

\*Una organización es un lugar donde las interacciones humanas siempre están presentes.

\*Estas interacciones se logran según los significados que las personas tengan consigo.

\*Con las interacciones se obtienen significados compartidos.

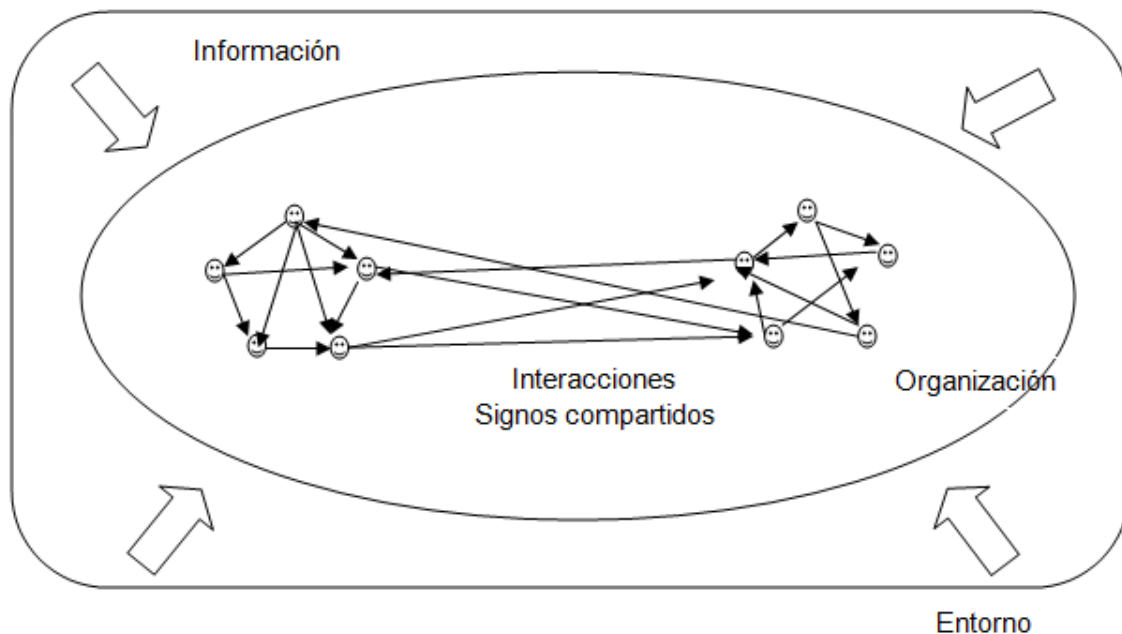
\*Toda organización depende del entorno que lo rodea, este entorno trae consigo la información a la cual se encuentra susceptible.

\*Debe existir un buen procesamiento de la información para evitar mensajes confusos entre los miembros y que de esta manera todos trabajen hacia un mismo objetivo.

\*Para el establecimiento de los objetivos se deberá tener presente los significados compartidos.

\*Con el logro de objetivos las personas se sentirán más motivadas.

\*Un equipo motivado trabajará hacia un buen desarrollo.



**Figura 5. Esquema de la relación de teorías.** (Lemus, septiembre, 2013)

A pesar de que la teoría de fijación de objetivos no marca puntos específicos ni un método estricto con pasos a seguir para su función, es importante mencionar su contenido como suficiente para notar su utilidad y el aporte de sus herramientas para la aplicación en cuanto a la motivación de las personas de una organización.

Este análisis se hizo desde una visión más general de las organizaciones pero para fines de esta investigación es apropiado aterrizarlo a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Se puede empezar diciendo que a pesar de ser un sector distinto estas teorías bien pueden aplicarse ya ajustarse a sus necesidades, como lo podrían hacer con cualquier empresa o institución.

Las OSC son organismos complejos, requieren ser estudiados para comprenderlos y trabajar para su preservación. Como fin de este trabajo se demostrará a la motivación, a través de la teoría de fijación de objetivos, como un elemento importante para esta preservación y un buen funcionamiento de la organización.

La teoría de la información organizacional sirve en este estudio como ayuda y sustento al saber las condiciones a las cuales se encuentran susceptibles las organizaciones, en especial aquellas que buscan un cambio en la sociedad, haciendo referencia de manera específica a las Organizaciones de la Sociedad Civil, a través de la información.

Una organización se comunica con la sociedad a través de la información del entorno, esto ocurrirá si se hace bajo un proceso selectivo, proceso declarado bajo la teoría ya expuesta de Karl Weick.

Cada teoría aporta elementos muy importantes que al seguirlos y adaptarlos a las OSC servirán y ayudarán a demostrar que su disolución es casi imposible gracias a la motivación de sus miembros.

Recordando cómo es y cuál es la función del proceso de comunicación, una vez aplicado a una organización podemos empezar a concluir que la comunicación es parte esencial de los seres humanos pues gracias a ella se logran las interacciones por medio del intercambio de la información, siguiendo el proceso de comunicación.

Una organización es el lugar perfecto donde se ven diariamente interacciones entre las personas y donde el proceso de comunicación está presente de forma constante. Las organizaciones generan comunicación tanto para su interior como para su exterior, cada una de ellas con sus propias características pero, sobre todo, con beneficios que pueden obtener al utilizarlas correctamente.

Cada elemento es importante dentro de una organización pues las define y al mismo tiempo proyecta esa naturaleza hacia el exterior, ayudando a que las personas la identifiquen de entre las demás.

Las teorías expuestas son parte de este mundo en donde confluye la comunicación con las organizaciones y por lo cual es relevante mencionar la relación entre ellas y adaptarlas a un caso en específico.

En este capítulo quedó expuesta una parte de la esencia de **Generación X La Democracia** a modo de introducción y presentación de la organización, esto con la finalidad de conocer quién es y cuáles son los elementos que en ella se trabajarán.

Es una organización que pertenece al mundo de las Organizaciones de la Sociedad Civil, tema que se desarrollará en el segundo capítulo de manera más amplia.

## 2. Organizaciones de la Sociedad Civil

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, OSC, han sido el centro de atención durante las últimas décadas pues han cobrado importancia en nuestro país por su trabajo y sus logros.

Son organizaciones que surgen desde el interés de las personas al notar una emergencia social, estas personas se asocian y comienzan a trabajar para satisfacer ese interés y cumplir los objetivos planteados ya sea para beneficio mutuo o para beneficiar a terceros.

Su formación es un punto clave para entenderlas, cuando un grupo de personas notan la falta de cubrir una necesidad o se sienten motivados para ayudar a una causa se agrupan, por este interés en común, y se plantean metas para ir alcanzando según sus actividades.

Las OSC tienen muchas formas y concepciones, la información suele ser confusa e incluso contradictoria, por eso es necesario concentrarse en una perspectiva y a partir de ella seguir su estudio. En esta investigación se abordan distintos conceptos y puntos de vista relacionados a entender el papel de estas organizaciones en nuestro país.

Comprender qué son y por qué nacen es una tarea un poco compleja pues intervienen diversos conceptos necesarios a estudiar, el primero de ellos es el de *sociedad civil* siendo un actor principal dentro de este tipo de organizaciones.

### 2.1 La Sociedad Civil

El término de sociedad civil ha sido abordado desde hace tiempo por diferentes autores y perspectivas, quienes han otorgado al término características y definiciones haciendo de ella un concepto fuerte pero al mismo tiempo confuso y ambiguo.

Emprender la búsqueda por una definición exacta del término sociedad civil es prácticamente infinita pues hay muchos caminos para lograr llegar a ella. Tratar de definirla es una tarea compleja pues significa enmarcarla dentro de ciertos parámetros, lo cual trae la exclusión de características importantes de su constitución. Con todo lo anterior se intenta comprender la dificultad de encontrar un significado preciso, lo cual no significa ser una tarea imposible lograr un acercamiento sobre lo que representa la sociedad civil.

Un primer paso para este acercamiento es comprender qué es la sociedad y cuál es su diferencia, si la hay, con la sociedad civil. El término sociedad se refiere a la agrupación total de personas con relaciones en común, esto quiere decir que comparten los mismos rasgos culturales, pertenecen al mismo contexto político, económico e ideológico, son parte de la misma zona geográfica.

En general puede ser visto como un sistema de relaciones entre las personas quienes la conforman, en el cual también hay grupos que se complementan pero sin llegar a confundirse, un ejemplo pueden ser los cultos religiosos o las familias. El agrupamiento de las personas puede ser por naturaleza propia o por medio de pactos, cualquiera de éstas responde a una sociedad, se unirán en un mismo espacio y bajo características comunes como la cultura, las costumbres, la mentalidad, etcétera.

Como inicio se entenderá a la sociedad civil como “acción colectiva en cuanto que describe conjuntos de personas que organizadamente se mueven, actúan. La sociedad civil es un conjunto de individuos que actúan colectivamente para tratar de defender, lograr y acentuar sus ideales, sus intereses, sus identidades: las individuales y colectivas”.

<sup>36</sup>

A pesar de no ser una definición muy rica en características por las preguntas resultantes, sí es un buen punto de partida para lograr entender qué es la sociedad civil y cuál es su papel.

Se rescatarán partes esenciales de la definición antes citada: se trata básicamente de un grupo de personas asociadas trabando en conjunto para obtener logros que los beneficien a ellos o lo hagan con terceros. Es hablar de un conjunto de individuos organizados para actuar hacia el logro de objetivos dentro de un ámbito público.

Para un término como éste se necesita, y es válido, recurrir a la historia, pues entender cómo significa antes y a qué refería ayuda a entender el presente. Originalmente al hablar de sociedad civil se hacía referencia a una unión o agrupamiento de corte político con diferencia única en el grupo familiar.

A finales del siglo XVII y principios del siglo XVIII se empezó a usar un significado el cual tenía como característica esencial contraponerse o marcar una autonomía de esta sociedad civil frente al Estado, conservando el hecho de garantizar el orden social dentro de su imagen de autoridad.

Una visión más formal de abordar a la sociedad civil es a través de la perspectiva de diversos teóricos como lo hace Pedro Ibarra en *Manual de sociedad civil y movimientos sociales*:

**Habermas** declara aporta el concepto mundo de vida frente al Estado. La sociedad civil deberá impedir la invasión del Estado en el territorio civil pero al mismo tiempo se le demandará su papel de protector.

**Mouffe** defiende la igualdad, el pluralismo y la sociedad civil conformada a través de grupos libres e igualitarios.

---

<sup>36</sup> Pedro Ibarra, *Manual de sociedad civil y movimientos sociales*, Madrid, Síntesis, Serie Colección Ciencias Políticas, 2005, p. 16.

**Walzer** ve a la sociedad civil como el organismo que frenará las acciones excesivas y las insuficiencias de las formas de gobierno como el capitalismo, el elitismo, el nacionalismo excluyente, esto a través de una lucha constante por un Estado democrático e igualitario.

**Giddens** encuentra a la sociedad civil desorganizada, considerándola débil al momento de ver por sus intereses y buscando al Estado para apoyarlo en sus acciones.

**Cohen y Arato** distinguen a las asociaciones frente a la sociedad civil, siendo así autónomas al Estado y a la economía.

El siguiente cuadro de Pedro Ibarra resume las ideas de los teóricos y acomoda la información de manera más sencilla.

**Teorías de la sociedad civil; Pedro Ibarra <sup>37</sup>**

	<b>Habermas</b>	<b>Mouffe</b>	<b>Walzer</b>	<b>Giddens</b>	<b>Cohen &amp; Arato</b>
<i>Funciones de la sociedad civil</i>	Defensa mundo de la vida	Potenciación igualdad grupos para mayor democracia, conflicto político	Contención “desviaciones” totalitarias; potenciación de la “normalidad asociativa”	Potenciación, sectores débiles sociedad	Resistencia frente al Estado y el mercado
<i>Relaciones con el Estado</i>	La SC demanda su protección	La SC impulsa una comunidad política más plural	La SC presiona para democratizarlo; y es democratizado por él	El Estado impulsa igualdad en la SC	Desconfianza frente al Estado, conflictivas, desobediencia civil

Estas visiones aportan más particulares al concepto de sociedad civil independientemente de la vertiente desde donde se vea, además de ser un conjunto de personas trabajando por sus intereses o de los demás, sus acciones están encaminadas hacia una defensa de derechos principalmente desde un espacio autónomo al Estado.

Existe una tercera forma de estudiar el término sociedad civil, es cual se divide dentro de dos perspectivas: el liberalismo y el socialismo. Desde una visión liberal hay una separación clara de la sociedad con el Estado, a quién se le ve como el enemigo; este discurso deja ver a la libertad desde un punto negativo pues los objetivos e intereses que defienden son totalmente individualistas. El sentido de agrupación se da por medio de los intereses que los individuos tengan, ya que son los únicos que en verdad los conocen, siendo así un camino para entablar relaciones.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 30.



Por otra parte la visión socialista maneja una unión del Estado y la sociedad, así el Estado será quien intervenga para tener una sociedad igualitaria; desde este punto la sociedad civil trabajará para el logro de objetivos colectivos. La continuidad entre la sociedad y el Estado, mantiene en éste último la capacidad intervención en las relaciones sociales, acentuando su autoridad. Estas dos visiones son importantes pues abarcan características opuestas sobre las distintas concepciones de sociedad civil, pero al mismo tiempo aportan elementos para el acercamiento hacía el concepto de este apartado.

Revisados los diferentes significados desde posturas y caminos distintos sobre la sociedad civil, es más sencillo aclarar y demostrar la línea de separación con la sociedad. Por un lado la sociedad en sí misma es una totalidad, un conjunto definido por sí mismo, en cambio, la sociedad civil es la forma o el espacio en donde los ciudadanos deciden organizarse voluntariamente para la toma de decisiones en el ámbito de lo público.

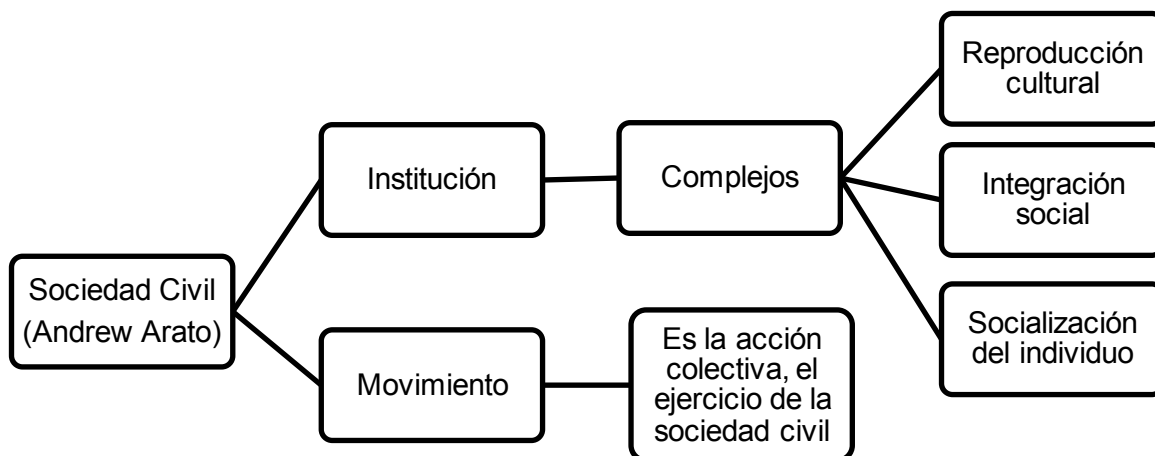
En este punto, al tratar con conjuntos de grupos, de organizaciones, es posible el surgimiento del siguiente cuestionamiento: ¿Es lo mismo la sociedad civil que las Organizaciones de la Sociedad Civil? Es un hecho, con lo revisado anteriormente, que estas organizaciones dependen y son parte de la sociedad civil, pero para llegar a una respuesta basta con la distinción de Andrew Arato.

Arato propone ver a la sociedad civil desde dos puntos de vista: uno como institución y otro como movimiento. “El primero es la sociedad civil como institución, demarcada y establecida por el conjunto de los derechos producidos por la modernidad”<sup>38</sup>; estos derechos los llama *complejos* dentro de los cuales están los referidos a la reproducción cultural como la libertad de expresión; los encargados de defender la integración social donde tiene cabida la libertad de asociación; y aquellos encargados de la socialización del individuo reflejada en la privacidad e intimidad. Hace también referencia a la economía a través del derecho a la propiedad, contratación, las condiciones de trabajo; y al Estado en cuanto a las formas de participación y los derechos sociales.

Cuando se hace referencia a su carácter de movimiento se exalta el poder de la acción colectiva, así se declara sin movimiento no hay un ejercicio de la sociedad civil, encontrada desde este punto de vista en los derechos mismos. Aquí entra la definición más conocida y reproducida de sociedad civil al referirse a ella como un conjunto de asociaciones, grupos, organizaciones, movimientos sociales que buscan influir en la opinión pública.

---

<sup>38</sup> Alberto J. Olvera (coordinador), *La sociedad civil. De la teoría a la realidad*, México, El Colegio de México, 2001, p. 343.



**Figura 6. Sociedad Civil según Andrew Arato.** (Lemus, septiembre, 2013)

Así se ve a la sociedad civil como la encargada de proponer cambios y estructuras sociales para favorecer a los grupos a los que esté enfocada. Al estar organizada conoce al Estado, lo qué hace y cómo debe hacerlo, así como tiene el conocimiento de las personas que lo conforman y las necesidades que las aquejan o por las cuales buscan una transformación. La sociedad civil estará siempre sujeta a transformaciones pues la sociedad es siempre cambiante al igual que sus necesidades y sus ideologías, así como la forma en que deciden actuar.

El esquema de la **Figura 1** disuelve la ambigüedad del concepto, al dejar clara la división, mas no la autonomía, entre sociedad civil y el ejercicio de la misma; para hablar de la acción de la sociedad civil se puede hacer a través del estudio de las Organizaciones de la Sociedad Civil, entendiéndolas como una forma de actuar de esta sociedad.

## 2.2 Definición de Organizaciones de la Sociedad Civil

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, (OSC) son aquellas donde las personas, como sociedad, se agrupan en torno a un interés para lograr objetivos con beneficio propio o de beneficio a terceros.

Al tratar en el apartado anterior qué es la sociedad civil se logra tener una visión introductoria de qué son las organizaciones de la sociedad civil, sabiendo de dónde y por qué nacen.

Al adentrarse a las definiciones de este tipo de organizaciones es muy común encontrar otros conceptos como *organizaciones no gubernamentales*, *organizaciones sin fines de lucro*, *organizaciones civiles* o referirse simplemente al *tercer sector*, muchas de ellas concuerdan en algunas características, otras pueden dar puntos nuevos e incluso marcar diferencias entre unas y otras. Para evitar caer en confusiones y salir del objetivo se empleará el término *organizaciones de la sociedad civil* para referir a “organizaciones

conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuestas a necesidades sociales grupales o colectivas”.<sup>39</sup>

Estas necesidades serán definidas por este mismo grupo de personas quienes conforman la organización para fijar su objetivo y saber hacia dónde dirigir sus acciones.; “la emergencia de las organizaciones civiles 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.”<sup>40</sup>

Es entonces cuando es visible que el papel de la sociedad civil interviene pues es ésta quién una vez agrupada decide conformar una organización, de una manera un tanto más formal aunque, en muchas ocasiones, no llegue a su forma legal ni jurídica. Regresando al apartado anterior, desde la perspectiva de Arato, la puesta en acción de la sociedad civil.

Es posible mencionar tres principales características con el fin de enmarcar a las OSC de manera general, el *común denominador*, según Jorge Cadena, en su obra *Las organizaciones mexicas hoy*. Como primer punto se este tipo de organizaciones no realizan proselitismo ni político ni religioso, en segundo no buscan lucro individual ni privado, y tercero sus acciones son a favor de un interés común. Estas mismas características son parte de aquellos conceptos que ya mencionábamos como *organizaciones no lucrativas* o *tercer sector*, es por esto que son generales.

Otra forma de definir a las OSC según el mismo autor es conociendo cómo surgen y viven este tipo de organizaciones. Se empezará con el nacimiento, este es un punto muy importante pues no se puede hablar de manera general en todas las OSC como un mismo punto de partida ya que muchas de ellas no lo tienen claro, lo anterior es porque cada organización puede decir declarar su nacimiento a partir de la constitución legal o cuando iniciaron sus primeras acciones, siendo en algunas ocasiones la misma fecha.

El siguiente paso es definir su razón de ser, también en este paso son muy diferentes a cualquier otra organización ya que en muchas de las ocasiones son sus mismos objetivos quienes definen a la propia organización, esto dependerá de cómo fue que surgieron y en qué contexto, como lo puede ser alguna catástrofe, llevando a un rápido planteamiento de objetivos a modo de emergencia.

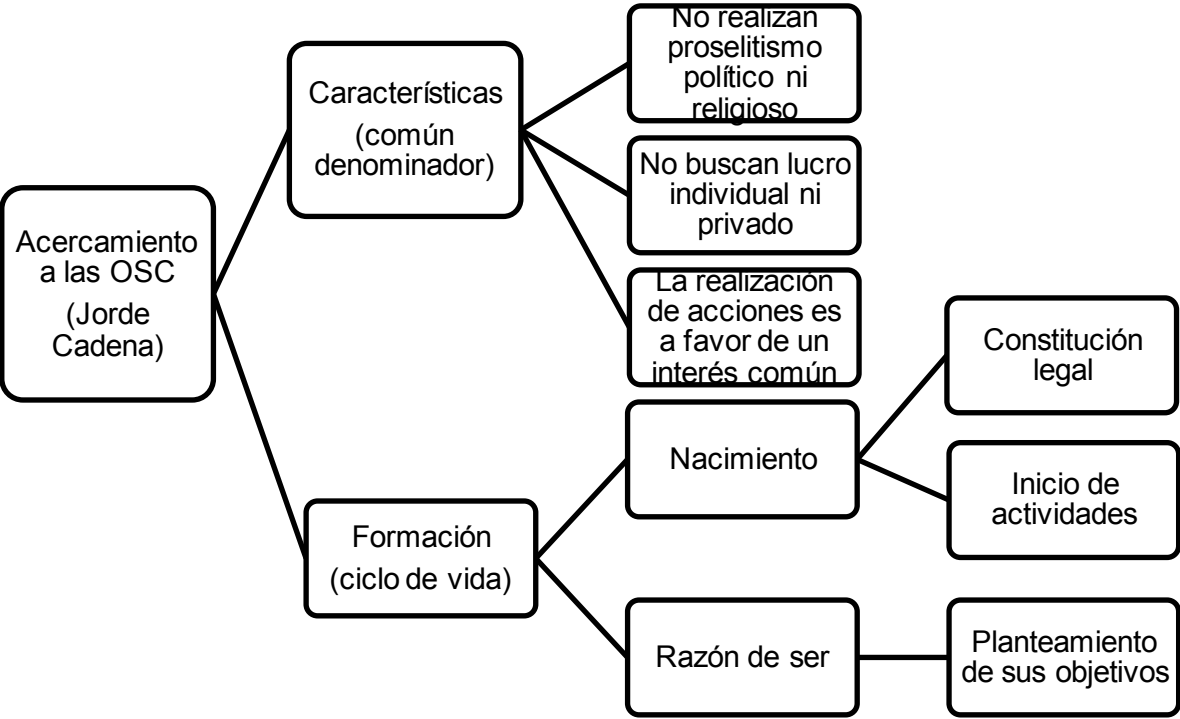
Los objetivos planteados pueden marcar si la organización llegará a desarrollarse o si pronto llegará a su fin. Esto sucede cuando algunas organizaciones con objetivos muy delimitados llegan a cumplir cada uno de ellos trayendo consigo la suspensión de actividades; una vez más podemos ver la importancia de un buen establecimiento de

---

<sup>39</sup> Laura Acotto, *Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía*, Buenos Aires, Espacio, 2003, p. 37.

<sup>40</sup> Jorge Cadena Roa, *Las organizaciones mexicanas hoy*, México, CEIIH.UNAM, Colección Alternativas, 2004, p. 75.

objetivos para en todo caso se transformen y puedan seguir en este ámbito pero a la vista de nuevos objetivos e intereses que alcanzar.



**Figura 7. Definición de Organizaciones de la Sociedad Civil a través de Jorge Cadena Roa.** (Lemus, septiembre, 2013)

Ya en el apartado anterior se dijo de manera muy breve que el campo de acción de la sociedad civil es muy grande, puede ocuparse de diversos temas y luchar por diferentes intereses; según la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil<sup>41</sup>, las actividades que estas organizaciones pueden fomentar son:

<sup>41</sup> Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, y otras normas aplicables, México, Indesol, 6ª edición, 2012.

## Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Actividades	Ejemplo
Asistencia social	Medicina y Asistencia Social, A.C. (MAS), México, D.F., <a href="http://www.mas.org.mx">www.mas.org.mx</a>
Apoyo a la alimentación popular	Comamos y Crezcamos con Alegría, A.C., Puebla, <a href="http://www.comamosycrezcamos.org">www.comamosycrezcamos.org</a>
Actividades cívicas encargadas de promover la participación ciudadana en asuntos de interés público	Integradora de la Participación Ciudadana, A.C., Puebla, <a href="http://www.integradoradeparticipacionciudadana.org">www.integradoradeparticipacionciudadana.org</a>
Asistencia jurídica	Centro de Abogados México, A.C., Toluca, <a href="http://www.centrodeabogadosmeci.vo.bligoo.com.mx">www.centrodeabogadosmeci.vo.bligoo.com.mx</a>
Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas	Acortar Distancias, A.C., Zapopan, <a href="http://www.acortardistancias.org">www.acortardistancias.org</a>
Promoción para la equidad de género	Centro de Formación para la Mujer, I.A.P., Hermosillo, <a href="http://www.cfm.org.mx">www.cfm.org.mx</a>
Aportación de servicios para la atención de grupos sociales con discapacidad	Asociación Juvenil de Ayuda al Niño y al Discapacitado, A.C., San Luis Potosí, <a href="http://www.institutoparaciegos.com">www.institutoparaciegos.com</a>
Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural	Centro de Desarrollo Alternativo Indígena, A.C., Chihuahua, <a href="http://www.cedain.com.mx">www.cedain.com.mx</a>
Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos	Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer, A.C. (Semillas), México, D.F., <a href="http://www.semillas.org.mx">www.semillas.org.mx</a>
Promoción del deporte	Fútbol y Corazón, A.C., Zapopan, <a href="http://www.rafam Marquez.org">www.rafam Marquez.org</a>
Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias	Cruz Roja Mexicana, I.A.P., México, <a href="http://www.cruzrojamexicana.org.mx">www.cruzrojamexicana.org.mx</a>
Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales	Centro Mexicano de Derecho Ambiental, A.C., México, D.F., <a href="http://www.cemda.com.mx">www.cemda.com.mx</a>
Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico	Caracol, Centro Científico y Cultural, A.C., Ensenada, <a href="http://www.caracol.org">www.caracol.org</a>
Fomento de acciones para mejorar la economía popular	Desarrollo de Empresas Juveniles de Sonora, A.C., Hermosillo, <a href="http://www.impulsasonora.org">www.impulsasonora.org</a>
Participación en acciones de protección civil	Prevención y Protección, S.C., Querétaro, <a href="http://www.bomberosqueretaro.com">www.bomberosqueretaro.com</a>
Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley	Corporativa de Fundaciones, A.C., Guadalajara, <a href="http://www.vivirparacompartir.org">www.vivirparacompartir.org</a>
Promoción y defensa de los derechos de los consumidores	ALCONSUMIDOR, A.C., México, <a href="http://www.alconsumidor.org">www.alconsumidor.org</a>
Acciones que promueven el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana	México S.O.S, S.C., México, <a href="http://www.mexicosos.org">www.mexicosos.org</a>

Con las actividades antes enlistadas se observa el campo de acción tan grande de las OSC en México, lo cual favorece a los intereses y derechos de quienes forman parte de estas organizaciones y hacia aquellos a los quienes orientan su trabajo, los beneficiarios, también puede ser un factor un tanto desfavorable al intentar hacer una clasificación, tema que se abordara a continuación.

## 2.3 Tipos de Organizaciones

Es complicado hablar de una tipología general de las Organizaciones de la Sociedad Civil, tanto por su propia naturaleza como por las perspectivas que se tomen en cuenta para esa tarea. Realmente esto dependerá de cada autor, como éste las clasifique y las ubique dentro de algún rubro y nombre.

La siguiente clasificación es por parte de Laura Acotto<sup>42</sup>, quien las ubica en seis rubros.

De acuerdo a la cantidad de organizaciones que nuclea o por el grado de representatividad	De acuerdo a los destinatarios de servicios	De acuerdo a su metodología de trabajo	De acuerdo al personal que desarrolla sus acciones	De acuerdo al alcance territorial de sus acciones	De acuerdo a su régimen legal
-de primer grado -de segundo grado (que nuclea a las de primer grado), por Ej: federaciones -de tercer grado (que nuclea a las de segundo grado), por Ej: confederaciones	-las que trabajan por sus propios miembros (de base) -las que trabajan para otros (de apoyo) -las denominadas donantes (financian proyectos a otras organizaciones) -mixtas (cubren más de una modalidad)	-de asesoramiento -de asistencia directa (OPAD) -de promoción y desarrollo -de asistencia técnica (OPAT) -de investigación (OPEI) -de asistencia financiera -de capacitación -de reclamos o reivindicaciones -de autoayuda o contención	-de voluntarios -de personal rentado -mixto	-local -provincial -nacional -regional -mundial	-asociaciones -fundaciones -cooperativas -mutuales -gremios y colegios profesionales -obras sociales -sindicatos

<sup>42</sup> Laura Acotto, *op. cit.*, p. 51.

Son seis los rubros donde entran todo tipo de Organizaciones de la Sociedad Civil, es amplio y es claro pues aborda diversos puntos de vista y de interés para quienes las estudien, también puede considerarse un tanto ambigua por su amplitud pero funcional.

Con Jorge Cadena<sup>43</sup> se logran diferenciar cinco formas de organizaciones. La primera es la asociación, siendo una especie de convenio que forman las personas, cuyas acciones de corte solidario benefician al interior o al exterior de ellas, la cual puede estar bajo un régimen legal o funcionar desde algún tipo de convencionalismo.

La cooperación se forma a través de un grupo de personas trabajando para beneficio de sus propios integrantes. En cuanto al tercer tipo, las redes, son relaciones entre las propias organizaciones, haciéndolas más fuertes y con un alto nivel organizativo.

Otra forma son la fundaciones quienes buscan un bien social y humanitario a través de actos de asistencia. Por último menciona una clase de híbrido la cual es formada por diversas estructuras organizativas actuales y viejas, por su corte Jorge Cadena prefiere dejarlas a un lado de esta clasificación.

Si tan sólo se deseará tomar en cuenta el marco legal, Gustavo Verduzco<sup>44</sup> propone dos figuras legales de acuerdo a nuestro contexto. En primera opción está la Asociación Civil caracterizada por la libre asociación de personas donde sus actividades son mayormente sin fines de lucro; tratar de definir qué es una Asociación Civil es un tanto complejo ya que dentro de ella entran una gran cantidad de asociaciones definidas por las actividades que realizan de forma específica.

La segunda figura legal son las Instituciones de Asistencia Privada quienes encuentran su razón de ser al “tener como su objeto social la realización de obras de beneficencia o de tipo asistencial y ser no lucrativas”.<sup>45</sup> Estas instituciones van a depender de la Junta de Asistencia Privada de su entidad federativa; esta junta las va a regir y al mismo tiempo la brindará de algunos beneficios siempre y cuando cumplan con un informe mensual sobre sus actividades y donativos.

Como tercer aporte a las tipologías se tomará en cuenta la clasificación que hace el Centro Mexicano para la Filantropía, Cemefi, en la cual empieza con dos rubros: aquella de la sociedad civil organizada y la no organizada. En la primera ubica a las organizaciones lucrativas y a las no lucrativas; en la segunda agrupa a todos aquellos movimientos que nacen de la espontaneidad y de la emergencia del momento.

---

<sup>43</sup> Jorge Cadena, *op. cit.*, p. 104.

<sup>44</sup> Gustavo Verduzco, *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, Colegio de México/ Cemefi, 2003

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 97.

En la primera, la sociedad civil organizada, dentro de las organizaciones lucrativas están las empresas y en las organizaciones no lucrativas hace la siguiente distinción:

Tipo	Definición
De ayuda a terceros	Sector filantrópico que incluye a las Fundaciones, las Asociaciones operativas y las Instituciones al servicio del sector
Religiosas	Se encuentran vinculadas directamente con alguna iglesia o culto, quienes en gran medida determinan sus actuaciones y mecanismos de organización.
De beneficio mutuo	Tienen beneficios exclusivos para sus integrantes, incluyen clubes sociales y deportivos, cámaras empresariales, colegios de profesionistas, sindicatos, entre otras.
Políticas y partidos políticos	Tienen como eje de su acción la búsqueda del poder político mediante el sistema de competencia democrático

Información extraída del cuadro 11.3.1. Tipos de organizaciones que integran el Tercer Sector en: *s/a, Una fotografía de la sociedad civil en México. Informe analítico del índice CIVICUS de la sociedad civil*, México, Cemefi, 2011, p. 24.

Con tan sólo cuatro clasificaciones es notorio lo complejo que es llegar a una tipología general y que sirva para las acciones tan diversas de las OSC; y, quizá, sea este uno de los grandes problemas, al ser organizaciones con un campo de acción tan grande el hacerlas entrar en una clasificación es muy difícil y puede llegar a enmarcar de más a estas organizaciones.

Sin importar qué tipo de organización sea, cómo está constituida o qué actividad realice, siempre existirá un elemento del cual no pueden prescindir: la comunicación. A través de la comunicación las organizaciones logran fortalecerse tanto internamente, al trabajar con un equipo de trabajo con relaciones humanas sólidas y siempre esté comunicado, y también de forma externa pues es la manera en cómo pueden ser visibles y tomadas en cuenta al ejercer acción comunicativa.

En el caso de la investigación, **Generación X La Democracia**, siendo parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil, está constituida bajo la forma legal de Asociación Civil. La actividad principal es fomentar la promoción de la participación ciudadana. Sus ideales y el porqué de su constitución es congruente con lo que se vio es una organización que pertenece a la sociedad civil. Continuando con el análisis en la definición de las OSC, su nacimiento tiene fechas muy parejas entre su constitución legal y el inicio de sus actividades. Su razón de ser encuentra origen en un periodo preciso, el proceso electoral 2012, sin embargo dentro de sus objetivos, aquellos a largo plazo, se plantean actividades con el fin de continuar con su labor durante una larga temporada.



Las Organizaciones de la Sociedad Civil, dejando en un segundo plano el tipo al cual se identifiquen, han tenido un gran impacto en México, este impacto ha crecido con el tiempo, su desarrollo siempre irá al a par con las cuestiones históricas pasadas, presentes y por supuesto futuras del país.

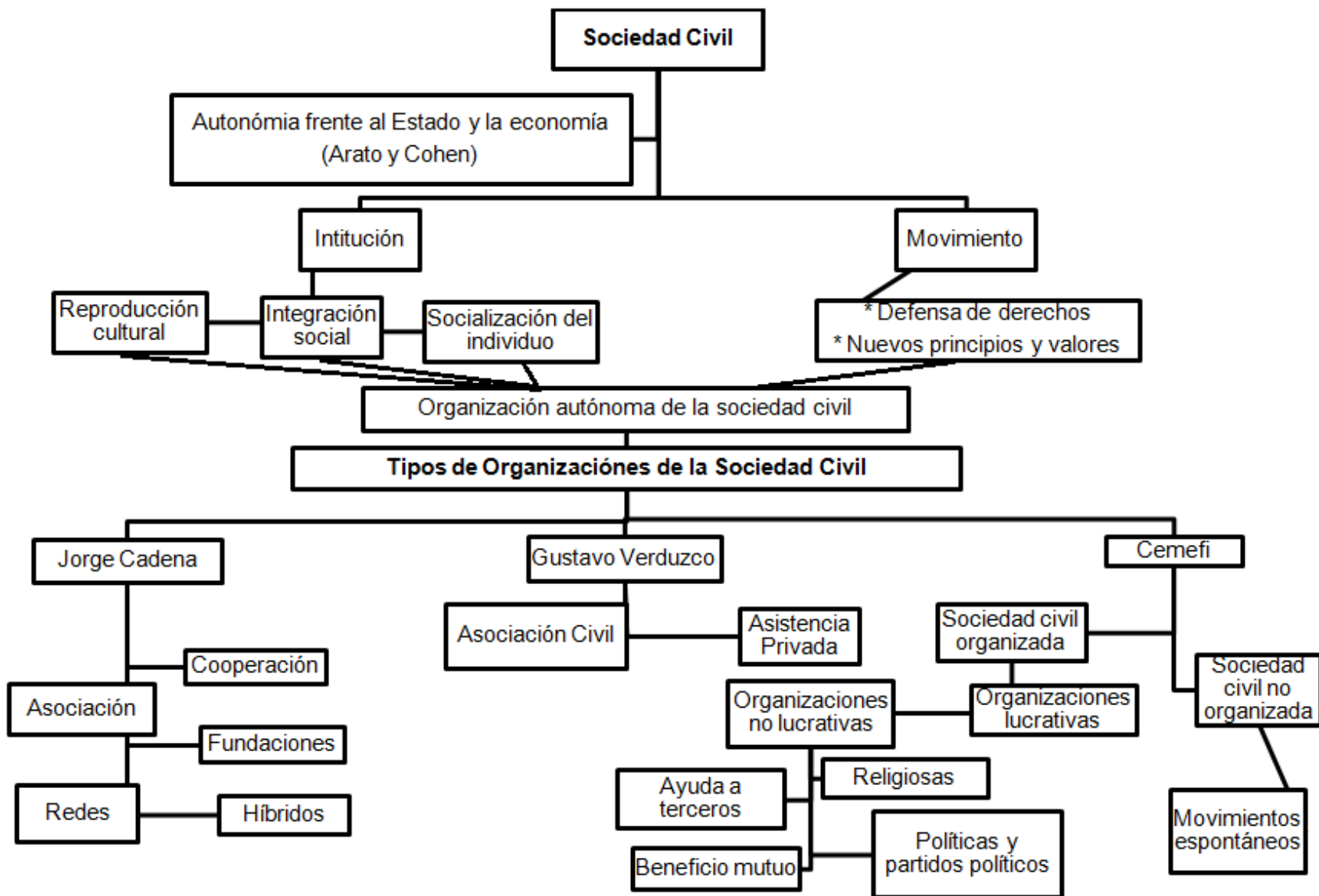


Figura 8. Tipos de Organizaciones de la Sociedad Civil. (Lemus, septiembre, 2013)

## 2.4 Papel de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México

Hablar de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México es prácticamente hablar de su historia como país, se puede tomar como referencia la era prehispánica para entender su papel en la construcción del país.

Sin ir tan lejos en la historia como para llegar a la era prehispánica se tomará como punto de partida los años sesenta. En las décadas sucesivas al movimiento revolucionario el país empezó poco a poco a fortalecerse y a contrarrestar de cierta forma la influencia de la Iglesia en muchos de sus ámbitos, esto hizo provocó el surgimiento de algunos departamentos gubernamentales encargados de manera específica de asuntos como la salud, la educación y la vivienda de la sociedad.

La década de los sesenta es memorable por el movimiento estudiantil en 1968 en el cual estudiantes y trabajadores demostraban su descontento al gobierno autoritario. A partir de este momento se puede hablar de un parteaguas en las movilizaciones y un gran antecedente para las OSC trayendo consigo fuertes cambios como el nacimiento de otras fuerzas sociales, la creación de nuevos sindicatos, cambios estructurales en cuanto a la educación del país.

Para los años sesenta hubo un aumento en este tipo de organizaciones, en especial en aquellas relacionadas al desarrollo de la educación; la Iglesia aun promovía actividades de corte social, en la educación y contra la pobreza del país; fue creciendo cada vez más la presencia izquierdista en el país durante esta década.

La década de los ochenta fue definitiva para la independencia y consolidación de las OSC, como el elemento más visible de la sociedad civil mexicana. Tres factores fungieron como catalizadores en este proceso: el reajuste estructural de la economía, el terremoto de la Ciudad de México en 1985 y la competencia electoral de 1988.<sup>46</sup>

Durante esta década el país sufrió económicamente y se vio reflejado en el aumento de la desigualdad social; la sociedad fue despertando al hacer frente a sus derechos por un país más democrático al mostrar un total rechazo al autoritarismo y a la corrupción.

El terremoto que sufrió la Ciudad de México fue quizá el mayor acontecimiento de esta década en cuanto a un despertar de la sociedad. Hubo un gran protagonismo de la sociedad al tomar conciencia sobre la situación y así organizarse de la mejor manera posible para ayudar a quienes lo necesitaran.

Dentro de la sociedad fue creciendo este valor hacia la organización y el apoyo a terceros ante la falta del Estado para cubrir ciertas necesidades donde no se tenía incidencia; de esta manera “las actividades preventivas y de fomento al desarrollo comunitario tuvieron prioridad sobre las asistenciales con lo que numerosas organizaciones nuevas se

---

<sup>46</sup> CIVICUS p. 18.

orientaron a los temas de educación y salud con variantes antes no consideradas como atención a pacientes con cáncer, discapacitados físicos y mentales, sida, drogadicción, entre otros”.<sup>47</sup>

Para finales de los ochenta, con las próximas elecciones en 1988 empezaron a nacer algunos movimientos con alianzas en partidos políticos, su lucha se encaminaba hacia objetivos políticos e ideológicos. Por último se dio el inicio de fundaciones con campo de acción en la cultura, la salud, la educación y la ecología.

Los años noventa se vieron marcados por “la conciencia dentro de la sociedad mexicana de la importancia de fortalecer a la sociedad civil con el financiamiento y el apoyo a sus organizaciones”<sup>48</sup>. Esto también ayudo a la formalización de estas organizaciones en cuanto a un marco legal, manejándose bajo la Asociación Civil o, en menor caso, en Instituciones de Asistencia Privada, así como la creación de redes entre organizaciones para evitar su disolución.

Un suceso muy importante fue en 1994 con los movimientos en Chiapas y el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, EZLN, pues así surgieron grupos en defensa de los derechos humanos y la creación de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, CNDH.

En la actualidad son cuatro temas los que han venido marcando el curso de las OSC: “1)la consolidación del Derecho al Acceso a la Información (DAI) pública gubernamental, 2)la consolidación de un adecuado marco legal y fiscal para el sector, 3)el ascenso de la agenda de la responsabilidad social de las empresas y, 4)la creciente inseguridad pública relacionada con el incremento del crimen organizado durante los últimos años de la década”<sup>49</sup>

Estos cuatro temas indican qué han hecho las OSC en México en los últimos años así como sus próximos pasos. A pesar del marco legal con algunas debilidades y confusiones es importante mencionarlo como un logro siendo un paso fuerte para la consolidación e imagen de este tipo de organizaciones tanto en nuestro país como de manera externa.

En México las Organizaciones de la Sociedad Civil han tenido un papel muy relevante como parte de la historia y formación de la sociedad. Cada década muestra qué ha hecho la sociedad y cómo ha agrupado dependiendo del contexto.

Con la revisión de la evolución de la sociedad es fácil notar cómo ha ido cambiando según las condiciones del entorno en cuanto a la forma de ver las cosas y al momento de actuar. Conforme los años fueron pasando la sociedad fue tomando conciencia de su alrededor y entendió el valor de tomar acción y de agruparse para un mayor impacto y defensa de sus objetivos.

---

<sup>47</sup> Gustavo Verduzco, *op. cit.*, p. 87.

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 90.

<sup>49</sup> CIVICUS, p. 21-22.

No todo es fácil y no sólo existen logros en la historia de su constitución, las OSC cuentan con factores débiles e incluso están en su contra. Estos factores en contra suelen ser de varios tipos, desde una falta de claridad en la constitución legal, la falta de financiamiento, la confusión en torno a sus actividades y sus alcances, así como el desgaste de quienes en ellas trabajan al ofrecer tiempo y energía constantemente, y aunado a esto, la complejidad de su definición.

Trabajar en los puntos fuertes de la organización es la clave para no caer en estas circunstancias y evitar ver a estos elementos como grandes obstáculos para su consolidación.

Todo empieza con su formación, cómo nació en la mente del grupo de personas, cómo éstas se asociaron y, principalmente, cómo fijaron sus metas y objetivos, siendo elementos guías en todo momento. Y por último, pero muy importante saber cómo se constituirán legalmente.

Un punto a tener presente como organización es pensar en todo momento en los objetivos y en los beneficiarios, pues en torno a ello podrán mejorar la calidad de sus servicios y así irse desarrollando e incluso cambiando según las condiciones de nuestro país.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil al ser tan diversas tienen gran impacto en muchos sectores logrando tener mayor presencia y acción y, por tanto llame la atención su labor, si a esto sumamos los logros durante su historia y los factores favorecedores, es posible preverles un futuro largo y duradero, fin perseguido para seguir con sus actividades y beneficiando a terceros o a sus mismos miembros.

Por lo anterior es importante la aplicación de diagnósticos a este tipo de organizaciones como un modo de ayudarlas con la continuación de sus actividades, esto al detectar las partes débiles y reforzarlas aprovechando al máximo sus puntos fuertes y áreas de oportunidad. Como ejemplo está el siguiente apartado donde se trabaja con una Asociación Civil por medio de distintos análisis para conocer su situación y así proponer mejoras y estabilizarla.

### 3. Generación X La Democracia

El capítulo a continuación presenta a la organización objeto de estudio de la investigación, **Generación X La Democracia, A.C.**

La asociación cumple con ciertos elementos que se estaban buscando para emplear la teoría de fijación de objetivos aumentando el nivel de motivación y con esto evitar su disolución. Como primera observación se identifican dos elementos adecuados a estos fines: es una asociación pequeña debido al número de integrantes, también es joven pues apenas cumplió un año de su fundación e inició actividades. Estos elementos pueden considerarse como puntos débiles dentro de una organización, debido a la poca estabilidad que a ella aportan.

Se conocerá a la asociación a través de cuatro análisis: análisis situacional, con la finalidad de conocer las condiciones en las cuales se encuentra así como su estructura; análisis FODA siendo el medio por el cual se examinan los factores internos y externos; análisis Porter pues estudia el entorno que rodea a la organización; y por último, el análisis de la entrevista realizada al director de **Generación X La Democracia**, conociendo el punto de vista, desde la misma asociación, de cada uno de los puntos ya mencionados.

#### 3.1 Historia, Misión y Visión (Acercamiento a Generación X La Democracia)

Generación X La Democracia nació en Diciembre del 2001, su fecha de constitución fue a principios de mes e iniciaron actividades en las primeras semanas de este mismo.

A mediados de 2011, un grupo muy reducido de jóvenes universitarios, algunos recién egresados, que compartíamos inquietudes comunes respecto de problemas difundidos en el sistema político-electoral de nuestro país, aprovechando la coyuntura de las elecciones de 2012 , decidimos formar Generación X La Democracia, con el objeto de poder hacer una aportación discreta pero significativa a mejorar el sistema democrático. Para lograrlo aportaríamos nuestros conocimientos en la materia y nuestro tiempo y trabajo. Según palabras de su director Gabriel Baltazar Pedraza.

En un inicio plantearon un plan a corto plazo para las elecciones vecinas y también un plan con objetivos a largo plazo para obtener un mayor impacto.

Después de medio año de trabajo en el diseño de la asociación, su imagen, la parte legal, y sus sitios electrónicos, tuvieron su primera presentación ante medios de comunicación a finales del 2011 en un Hotel del Centro de Morelia.

La misión que se plantean con base en su trabajo es la de *Llevar a cabo distintas acciones, diseñadas para lograr las mejoras en la calidad de la democracia que nuestro país tan urgentemente demanda.*

Con esta misión se visualizan en un punto máximo para *contribuir en la formación de una sociedad civil informada, participativa y exigente con miras a consolidar un sistema político y electoral verdaderamente democrático*, así lo dice su director pues de manera formal no la tienen establecida, esto quiere decir que no aparece en sus documentos constitutivos y por tanto tampoco en su sitio web ni redes sociales. Sin embargo están conscientes cuál es su visión como organización.

Ellos se definen de la siguiente manera dando respuesta a la interrogante: ¿Quiénes somos?<sup>50</sup> Somos una nueva generación plenamente comprometida con la democracia.

Generación X se rehúsa a ser catalogada como una generación apática e indiferente; somos, por el contrario, una generación participativa, propositiva y demandante.

Somos una organización apartidista, sin compromiso con ninguno de los candidatos a cargos de elección pública; compuesta por jóvenes, mujeres y hombres con diferentes perspectivas y preferencias políticas.

Formamos parte de la sociedad civil, aquella que promueve el fortalecimiento ciudadano y emprende una incansable defensa de las instituciones.

Los principios de la asociación los han enlistado de la siguiente manera:

\*El ejercicio democrático debe ser permanente. El sistema político-electoral ha encontrado en el voto la herramienta fundamental del ejercicio democrático.

\* El abstencionismo y la apatía son grandes enemigos de la democracia, por eso queremos una ciudadanía más informada y participativa.

\*El respeto al voto y a la voluntad de la mayoría, así como a las determinaciones de los órganos encargados de vigilar los procesos electorales, son requisitos indispensables en cualquier democracia.

\* A pesar de su gran importancia, el voto no es la única herramienta con la que cuentan los ciudadanos en la democracia. Es necesario ampliar las formas de participación ciudadana, por ello creemos que la sociedad civil debe exigir a los partidos políticos y a sus candidatos una mayor responsabilidad, siempre mediante la vía institucional; por eso proponemos la elaboración y firma de cartas por la democracia.

\*Concebimos al Estado mexicano como un Estado de Derecho, en el que prevalezca el respeto a los derechos fundamentales

\* Postulamos que la democracia es el medio por el cual se expresa nuestra pluralidad, como una fortaleza social, respetando la decisión mayoritaria.

---

<sup>50</sup> Información de su sitio web <http://genxd.org/quienes-somos/>, consultado el 30 de septiembre del 2013.

\*Los gobiernos son electos por las mayorías, pero están al servicio de todos. Por este motivo nadie debe ser excluido de la participación política, las inquietudes de todos deben ser escuchadas y los derechos de las minorías respetados.

\*La única forma de garantizar el respeto a los derechos de las minorías es a través de instituciones sólidas y de la prevalencia de un verdadero Estado de Derecho, por ello creemos que cualquier propuesta de actuar fuera de la ley y en contra de las instituciones atenta principalmente contra las minorías.

\* Sólo si los ciudadanos promovemos una cultura política que encuentre su apoyo en la legalidad, el futuro de la democracia mexicana encontrará sustento.

\* Reconocemos que el sistema electoral mexicano es imperfecto, pero las exigencias e inconformidades deben realizarse por la vía institucional.

\*Nos oponemos a la descalificación entre los actores y a quienes promuevan la movilización social para violentar los procesos electorales, buscando negociaciones para obtener lo que el voto ciudadano les negó.

\*Rechazamos las conductas políticas que conciban a la democracia sólo como la satisfacción de demandas propias.

\* Denunciaremos a los actores políticos que promuevan la confrontación entre la sociedad y las instituciones.

\*Los procesos electorales, que comienzan con las campañas políticas y concluyen con las jornadas electorales, son grandes expresiones democráticas; es muy importante que los candidatos y sus partidos expresen propuestas realistas y nos digan el qué y el cómo de lo que proponen, al igual que reafirmen su convicción de respetar el Estado de Derecho y de sujetarse a la definición de la voluntad electoral.

\*La madurez democrática se evalúa por la fortaleza de sus instituciones, por el sometimiento de todos a la ley, ante la cual todos somos iguales.

\*La democracia requiere de ciudadanos responsables e informados, que participen en los procesos electorales y que sumen su esfuerzo para el desarrollo y consolidación de la misma.

**Generación X La Democracia** es parte de la sociedad civil y de ubica en las características (revisadas en el apartado 2.2. Definición de Organizaciones de la Sociedad Civil) de una Organización de la Sociedad Civil porque:

- Actúan colectivamente para el logro de ideales individuales y colectivos.
- Dentro de la clasificación de complejos de Andrew Arato responde a aquellos encargados de la socialización del individuo al promover la participación democrática de los ciudadanos.



- Sus actividades entran en el común denominador, según Jorge Cadena, de las OSC: no realizan ningún proselitismo político ni religioso, no buscan generar lucro, y trabajan a favor de un interés común.
- Se coloca dentro de las actividades cívicas para la promoción de la participación ciudadana en asuntos de interés público, como lo marca la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.
- La figura legal que las rige es Asociación Civil pues, como se vio en Gustavo Verduzco, es una asociación libre de personas y sus actividades son sin fines de lucro.

Con las características propias de la asociación ya revisadas y enmarcadas es posible realizar el análisis situacional, pues será éste quien determine las condiciones en las cuáles se encuentra a nivel general.

### **3.2 Análisis Situacional**

El análisis situacional sirve para conocer cómo se encuentra una organización y cómo es el medio en que se desenvuelve. En otras palabras consistente en observar y estudiar cada parte de una organización, su parte interna y también su relación con el exterior, para tener una visión amplia de su situación y posteriormente tomar una decisión acerca de las estrategias que se van a implementar buscando siempre mejorar las condiciones de la organización.

Para esta tarea se tomarán en cuenta los documentos básicos, los medios a través de los cuales llegan a su público, también se utilizarán dos métodos de análisis, el análisis FODA y el análisis Porter; con cada uno se abarcará el medio y la estructura de la asociación sin dejar fuera ningún elemento. Cada uno de ellos estudiará las condiciones y elementos de la asociación presentadas en el año 2013.

#### **3.2.1 Conformación de la Organización**

La asociación tiene su domicilio social en la ciudad de Morelia, Michoacán, aunque funciona simultáneamente en Morelia, Distrito Federal y Aguascalientes. El marco jurídico está compuesto, además de la Constitución Mexicana, leyes y reglamentos vigentes, por el Acta Constitutiva y por la carta de exposición de motivos de la Asociación.

Generación X La Democracia no trabaja en un lugar físico, cuentan con oficinas oficiales desde donde trabajan; al ser una asociación que se maneja a través de sus sitios electrónicos (página web, Facebook y Twitter), siendo los medios por los cuales realiza sus actividades y llega a su público, el trabajo lo hacen desde casa.

El equipo de trabajo de la organización está conformado por dos integrantes formales: Gabriel Baltazar Pedraza, quien es el presidente, y César Flores Contreras quien es el Secretario General.

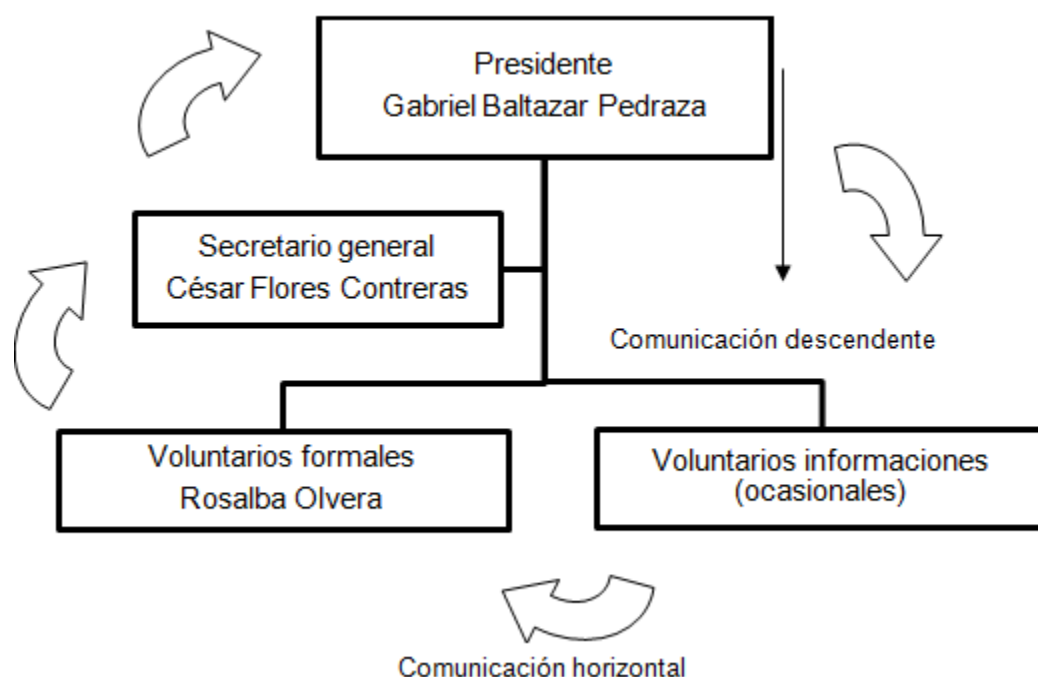
Durante el tiempo que llevan con sus actividades se han acercado personas dispuestas a ayudar extendiendo su apoyo a la asociación en todo momento y haciéndolo colaborando con el contenido de sus redes sociales.

Para el nuevo proyecto en el que se encuentran trabajando se unió formalmente al equipo de trabajo Rosalba Olvera.

El área de impacto en cuestión geográfica es el país en general, lo cual pueden alcanzar gracias a sus medios de comunicación electrónicos; las actividades realizadas de contacto directo con el público han tenido ubicación en el Distrito Federal, Morelia y Aguascalientes.

Las actividades de la asociación se encuentran dentro de la política y el gobierno al tratar temas como los procesos políticos y tener como fin mejorar la calidad de la democracia en México. El público al que se dirigen son los ciudadanos, como lo mencionan dentro de sus estatutos, es importante hacer mención que para sus fines y debido a sus medios, estos ciudadanos serán usuarios con acceso a internet y usuarios de redes sociales.

La comunicación existente en la organización combina el tipo descendente y el tipo horizontal, como lo reflejó la **Figura 2. Tipo de comunicación en Generación X La Democracia**, con la cual también se puede apreciar su organigrama.



Los medios por los cuales se comunican entre ellos son principalmente por correo electrónico y teléfono. En cuanto contacto cara a cara procuran tener asambleas por lo menos cada seis meses, esto aunado al contacto directo y reuniones frecuentes entre el presidente y el secretario general.

Con los elementos ya revisados se puede entender a **Generación X La Democracia** como una asociación pequeña, cualidad que refiere a la cantidad de integrantes y al tiempo que lleva de trabajo. Se compone también de elementos que la fortalecen y forman su estructura, estos son su cultura organización, el clima, y tanto su imagen como identidad corporativa.

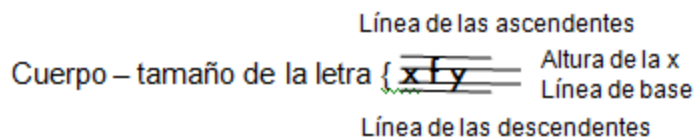
### Elementos organizacional de Generación X La Democracia

Cultura Organizacional	Clima Organizacional	Imagen e Identidad Corporativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene personalidad y estilo único. Se refleja en el contenido de su cuenta en Twitter, la redacción y la forma son siempre las mismas, generando homogeneidad y distinción.</li> <li>• Hay empatía de los integrantes con la organización, la cual nació desde su planeación, como se revisó en la <b>historia</b> de la asociación y la relación de ésta con el <b>interaccionismo simbólico</b>.</li> <li>• El estilo de gestión es único, debido a cómo llegan a su público: a través del uso de redes sociales generando contenido y motivando a la participación y retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones del entorno afectan el clima de la organización, como lo es no tener financiamiento ni tanta visibilidad.</li> <li>• Existe tensión en el clima debido a la desmotivación causada por el poco alcance de los objetivos, por la falta de compromiso de algunos integrantes.</li> <li>• El flujo de comunicación es bueno, los medios por los cuales se comunican los integrantes son funcionales, el ambiente es relajado pero siempre conservando sentimiento de compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su imagen aún no está completamente consolidada debido al poco tiempo de existencia; siendo un factor que puede cambiar a través de la experiencia que vayan obteniendo.</li> <li>• La identidad es fuerte y coherente, logrando configurar la imagen global de la asociación con cada uno de sus elementos.</li> </ul>

Elementos de la identidad conceptual de la asociación, según su Manual de Ajustes de la Identidad:


El logotipo es: GENERA  
 CION X  
 LA DEMOCRACIA

La tipografía es FuturaTEEMed, las variaciones en su peso serán únicamente en light. El color y el tamaño no se aclaran, sin embargo en su manual se puede observar los mismos tonos (negro, rojo y azul), como es posible ver en el ejemplo de arriba. FuturaTEEMed, es adecuada a la asociación pues la dota de modernidad y permeabilidad por ser simple y plural.



El cuerpo de la letra es visiblemente diferenciado, encontrando las delimitaciones entre lo alto y lo ancho de las letras, siendo así una referencia visual.



El símbolo es:  , es una “X”, haciendo congruencia con el nombre de la asociación, y usa los mismos colores que el logotipo. Este elemento tampoco tiene características marcadas sobre su tamaño y Pantone, sin embargo se mencionan dos propuestas donde cambia la orientación de la “X” y por tanto los colores, se hace la anotación que es preferible el uso de uno sólo para evitar confundir al público.

Un elemento que resulta de su símbolo, es la construcción de texturas a partir de él, es decir, formando una red entre varias “X”. Esto lo hacen como potencializar el uso de identidad.



Es justo esta textura la que usan como *foto de perfil*, para identificarse en sus redes sociales.



Usan dos logosimbolos para identificarse

y



, utilizan ambos por el espacio reducido de algunos documentos y para hacerlo más digerible visual al estar impreso, en cambio, cuando sólo quieren ser identificados por su logotipo y tienen el espacio para hacerlo, usan el segundo logotipo.

Estos elementos, a pesar de no contar con delimitaciones sobre el tamaño de la tipografía y los pantones, es fuerte debido a lo legible de la tipografía, a la justificación del texto al fusionarlo en sus logosimbolos. Es congruente con el deseo de darse a conocer con elementos como frescura, seriedad y actualidad, siendo así un que se correlaciona exitosamente con la imagen principalmente, y con los demás componentes de una organización.

La cultura, el clima, la imagen y la identidad de una asociación serán los condimentos necesarios para su estructura, es la columna vertebral que la sostiene para la realización de sus actividades. A partir de ella comienza a actuar y trabajar desde los medios que consideren adecuados a sus fines.

### 3.2.2 Documentos y Medios Organizacionales de Comunicación

**Generación X La Democracia** tiene un sitio web, cuenta en Facebook y en Twitter, los tres se complementan entre sí. La importancia de estos medios por los cuales se comunican radica en que a través de ellos realizan todas sus actividades, encaminadas a promover la participación ciudadana para mejorar la calidad de la democracia en México.

A través de las redes sociales, los ciudadanos pueden conocer de manera más detallada las propuestas de los candidatos, además de interactuar con ellos y hacerles conocer sus propias demandas.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Extracción del apartado Acciones por la Democracia, del sitio web de la asociación <http://genxd.org/acciones-por-la-democracia/redes-sociales/>, consultado el 30 de septiembre del 2013.

- Sitio web: [www.genxd.org](http://www.genxd.org)
- Facebook: <https://www.facebook.com/GeneracionXDemocracia>
- Twitter: <https://twitter.com/GenXDemocracia> @GenXDemocracia

En cada uno de estos tres medios reflejan su identidad pues manejan el mismo estilo, desde los colores institucionales hasta la forma de redacción. Esto la hace una organización sólida, fuerte para ser recordada de manera fácil.

- Sitio web



- Facebook



- Twitter



- Presentación de logros, Morelia, Michoacán, Mayo del 2012



- Presentación “Cartas por la Democracia”, Morelia, Michoacán, Mayo, 2012





La asociación cuenta con los documentos básicos ideológicos para su constitución, tienen establecida cuál es su misión, sus principios, quiénes son, cuáles son sus objetivos y de dónde vienen, esto de manera clara y específica en sus tres medios de comunicación. El sitio web contiene más información acerca de ellos para entender cuál es su forma de actuar y cómo piensan, así también se conoce su razón de ser, siendo más fácil el acomodo de información en comparación con una página de Facebook donde el espacio para este fin es reducido, sin embargo tanto en Facebook como en Twitter se presentan como asociación, con los puntos básicos para ubicarla.

A pesar de tener más visitas en su cuenta de Facebook comparadas con la página web, ésta ha tenido muy buena respuesta. Desde sus inicios marcaron una unión entre sus tres medios electrónicos y también los diferentes usos de cada uno; la página web está diseñada para compartir ensayos y documentos en una manera más formal, siendo un espacio donde las personas pudieran contribuir con sus ideas e incluso como un espacio de debate entre las mismas. Es en sí un sitio más formal y su principal carta de presentación con el público.

En cuanto a Facebook, es una página para darle seguimiento a lo expuesto en el sitio web y para generar mayor participación entre los usuarios, comentar temas de interés del momento, compartir noticias relevantes, invitar a otros usuarios a unirse a la página y a sus actividades. En los primeros meses de trabajo tuvo mucha importancia esta red social pues son muchas las personas quienes son usuarias por la popularidad que ésta tiene sobre todo en los jóvenes, esto ayudo mucho a dar a conocer la asociación y poderse abrir un camino a través de la participación constante.

A su vez manejan cuenta en Twitter haciéndola una asociación más incluyente abarcando otro sector y al estar en constante actualización diaria de la información que manejan manteniendo así contacto con sus seguidores.

Con el paso del tiempo, justo al finalizar el tiempo de elecciones presidenciales en el país, sus actividades cesaron un poco, esto se debió al esfuerzo y trabajo que habían estado realizando arduamente durante meses, también debido a que su tema central (las elecciones) habían concluido y como una forma de poder darse cuenta de los logros obtenidos hasta ese momento a través de un pequeño auto diagnóstico.

No pasó mucho tiempo y retomaron sus actividades iniciales en redes sociales, empezaron con la publicación de noticias afines a sus objetivos y de seguimiento del proceso electoral tanto en Facebook como en Twitter. Hasta el momento han tenido más actividad en su cuenta de Twitter debido al fácil manejo y poder de acercamiento con el público.

En esta pequeña pausa notaron que las redes sociales no eran como las tenían pensadas, viendo lo volátil de la información del entorno donde se encuentran ellos y las personas (usuarios), y así empezaron a crear ideas para tener otro tipo de contacto con el público, de esta forma es como está por surgir un nuevo proyecto en el cual quieren tener una participación directa a través de talleres.

Este nuevo proyecto es un *Curso de Mecanismos Democráticos y Conciencia Ciudadana para Jóvenes y Adultos* sigue en planes y desean poder llevar a cabo las actividades planeadas en poco tiempo. Cuentan ya con un plan de trabajo elaborado, ahora sólo están esperando las condiciones idóneas para empezar a trabajar.

Con el análisis situacional se observan los aspectos positivos y las debilidades de la asociación. Son una organización pequeña, con pocos integrantes para el cumplimiento de sus objetivos, esto es un elemento de mucha importancia pues el equipo de trabajo es quien conforma a una buena organización, gracias a él se mueve y es productiva.

A pesar de tener este factor en su contra, sus fortalezas son grandes y consistentes, el ejemplo más claro son los medios por los cuales llegan a su público pues han sido las fuentes de acercamiento y de atracción hacia las personas. La respuesta que han tenido en sus redes sociales así como en sitio web demuestra su alcance y el conocimiento de su público. Tanto estas fortalezas como las oportunidades mencionadas serán analizadas más a profundidad en el siguiente apartado, donde resaltarán los factores internos y externos.

### **3.3 Análisis FODA**

El análisis FODA es muy importante para el diagnóstico de las organizaciones pues muestra todos los aspectos que ésta tiene, tanto internos como externos, desde sus fortalezas hasta sus debilidades y, de esta manera planear acciones para el futuro de la organización.

Con los resultados del análisis FODA se pueden obtener cuatro tipo de estrategias aprovechando cada uno de los elementos: Las oportunidades están para aprovecharlas y crecer con las fortalezas (FA), también para minimizar las debilidades (DO). Con las fortalezas podemos reducir el impacto que las amenazas pueden tener en la organización (FA). Saber cuáles son las debilidades y cuáles las amenazas ayuda a plantear estrategias para reducirlas al mínimo (DA).

En el cuadro siguiente se muestran los elementos de la organización en su interior y los elementos a los que se encuentra expuesta. El matriz realizado servirá para entender la manera en que las estrategias, anteriormente descritas, son planteadas según las características internas y externas de la organización.

<p align="center"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grandes logros en su primer año</li> <li>2. Fuerte y favorable identidad corporativa</li> <li>3. Profesionalismo de sus integrantes</li> <li>4. Libertad de expresión en sus medios electrónicos</li> </ol>	<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de recursos humanos y financieros</li> <li>2. Poco atractivas por su corta experiencia</li> <li>3. Falta de compromiso del voluntariado</li> <li>4. Desmotivación por objetivos no alcanzados</li> </ol>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas con otras OSC</li> <li>2. Programa de voluntariado</li> <li>3. Consolidación de su imagen</li> <li>4. Ahondar en temas relaciones con su causa</li> </ol>	<p align="center"><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilidad en el sector de las OSC (F1, O1, O3)</li> <li>• Generar una imagen positiva en el público (F1, F2, O3)</li> </ul>	<p align="center"><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un equipo de trabajo comprometido (D1, D3, D4, O2)</li> <li>• Trabajar junto con otras OSC para el alcance de objetivos (D2, D4, O1)</li> </ul>
<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocas fuentes de financiamiento</li> <li>2. Desacreditación por prejuicios ante OSC</li> <li>3. Dependientes de la información por temporadas</li> <li>4. Entorno de la información muy grande</li> </ol>	<p align="center"><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir sus logros y lograr posicionamiento (F1, F3, A1, A2)</li> <li>• Delimitar su campo de información para agilizar los procesos en sus tareas (F4, A4)</li> </ul>	<p align="center"><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de alternativas para financiamiento (D2, A1)</li> <li>• Establecer planes de acción cuando su actividad tiene a bajar (D4, A3, A4)</li> </ul>

Con el análisis FODA nos acercamos a la realidad de la asociación lo cual ayuda al planteamiento de la decisión estratégica. Los puntos de cada factor (FODA) son muy importantes cuando se hace la matriz, ésta es una manera de complementarlos para sacar lo mejor de la organización.

Este análisis de un FODA tradicional es funcional pues a través de él se puede trabajar de manera general en la organización, esto quiere decir que se aportan objetivos utilizando todos los elementos por tanto es un trabajo exhaustivo y no se logra hacer énfasis en las necesidades con las cuenta realmente la organización.

Con base en lo anterior se plantea un análisis FODA prospectivo, buscando una actitud proactiva en la toma de decisiones. Para la aplicación de este análisis se utilizará un enfoque de Manuel Cervera Medel en *FODA: un enfoque prospectivo*.

Desde la perspectiva del análisis FODA se espera lograr que las cosas pasen respondiendo al cuestionamiento ¿qué se quiere hacer? al tomar en cuenta cada uno de los elementos (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Así es como las fortalezas habrán de ser construidas, las oportunidades se buscarán, las debilidades se prevendrán y se considerará si las amenazas realmente afectan al desarrollo de la organización.

Existen dos líneas dentro del análisis prospectivo: el normativo que responde a ¿qué se debe lograr?, y el exploratorio con la pregunta ¿qué se quiere lograr?. Para esta investigación se utilizará el enfoque exploratorio “sirviendo como filtro para los resultados, con la finalidad de „pulir y depurar“ el análisis FODA tradicional”.<sup>52</sup>

Como se mencionó anteriormente el FODA tradicional arroja resultados para el planteamiento de objetivos utilizando todos los elementos, para el análisis prospectivo se obtiene una visión de cuáles elementos tienen más valor y así tomarlos en cuenta en la planeación de la estrategia, a modo de ser más concisos y puntuales.

Para saber cuáles elementos son importantes dentro del FODA se les calificará, esto a través de una escala:

<b>Oportunidades y Amenazas</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>		<b>PROBABILIDAD</b>	
Nada importante	1	Muy improbable	1
Poco importante	2	Improbable	2
Más o menos importante	3	Tan probable como improbable	3
Importante	4	Probable	4
Muy importante	5	Muy probable	5

<b>Fortalezas y Debilidades</b>			
<b>IMPORTANCIA</b>		<b>SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO</b>	
Nada importante	1	Muy débil	1
Poco importante	2	Débil	2
Más o menos importante	3	Circunstancial	3
Importante	4	Fuerte	4
Muy importante	5	Muy fuerte	5

**Figura 9. Escala para calificar los elementos del FODA Prospectivo (Cervera, 2008)**

La importancia se calificará con respecto al propósito de la organización, en la probabilidad de hará una estimación de que realmente suceda, y la solidez refiere a la prevalencia en el paso del tiempo. La calificación de cada elemento de tendrá al multiplicar los dos valores que fueron tomados en cuenta.

<sup>52</sup> Manuel Cervera Mederl, *FODA: un enfoque prospectivo*, México, UNAM, p 15.

<b>Oportunidades</b>	<b>Importancia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Calificación</b>
1. Alianzas con otras OSC	3	3	9
2. Programa de voluntariado	4	3	12
3. Consolidación de su imagen	3	4	12
4. Ahondar en temas relacionados con su causa	5	5	25

<b>Amenazas</b>	<b>Importancia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Calificación</b>
1. Pocas fuentes de financiamiento	3	4	12
2. Desacreditación por prejuicios ante OSC	4	3	12
3. Dependientes de la información por temporadas	5	4	20
4. Entorno de la información muy grande	5	4	20

<b>Fortalezas</b>	<b>Importancia</b>	<b>Solidez</b>	<b>Calificación</b>
1. Grandes logros en su primer año	5	4	20
2. Fuerte y favorable identidad corporativa	3	4	12
3. Profesionalismo de sus integrantes	4	5	20
4. Libertad de expresión en sus medios electrónicos	5	3	15

<b>Debilidades</b>	<b>Importancia</b>	<b>Solidez</b>	<b>Calificación</b>
1. Falta de recursos humanos y financieros	3	3	9
2. Poco atractivas por corta experiencia	3	3	9
3. Falta de compromiso del voluntariado	4	4	16
4. Desmotivación por objetivos no alcanzados	4	4	16

El paso que continúa es ubicar la calificación obtenida en el siguiente cuadro y así saber qué estrategias serán oportunas.

CALIF. OBTENIDA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ENFOQUE ESTRATÉGICO
1 a 5	POCO ÚTILES Debe descartarse incuestionablemente	LEVES Impacto débil sobre el propósito	POCO ÚTILES No constituye una fortaleza estratégica	LEVES No constituye una fortaleza	NO CONSIDERAR
6 a 10	REGULARES Interesante sólo si el esfuerzo es bajo	MODERADAS Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	REGULARES Mantener sólo si el esfuerzo es bajo	MODERADAS Reducir si el esfuerzo es bajo	CONSIDERAR ALTERNATIVAS
11 a 15	BUENAS Interesante si el riesgo es aceptable	SEVERAS Riesgo considerable que requiere protección	BUENAS Ventajas para logro del propósito	SEVERAS Conflicto potencial	ACCIONES DE RUPTURA
16 a 25	EXCELENTES Deben aprovecharse incuestionablemente	GRAVES Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma	EXCELENTES Soporte de los cambios	GRAVES Carencia estructural prioritaria	INNOVACIÓN

**Figura 10. Clasificación y enfoque estratégico del FODA Prospectivo (Cervera, 2008)**

Así se obtiene:

Oportunidades	Calificación		Enfoque estratégico
1. Alianzas con otras OSC	9	Regular	Considerar alternativa
2. Programa de voluntariado	12	Buena	Acciones de ruptura
3. Consolidación de su imagen	12	Buena	Acciones de ruptura
4. Ahondar en temas relacionados con su causa	25	Excelente	Innovación

<b>Amenazas</b>	<b>Calificación</b>		<b>Enfoque estratégico</b>
1. Pocas fuentes de financiamiento	12	Severa	Acciones de ruptura
2. Desacreditación por prejuicios ante OSC	12	Severa	Acciones de ruptura
3. Dependientes de la información por temporadas	20	Grave	Innovación
4. Entorno de la información muy grande	20	Grave	Innovación

<b>Fortalezas</b>	<b>Calificación</b>		<b>Enfoque estratégico</b>
1. Grandes logros en su primer año	20	Excelente	Innovación
2. Fuerte y favorable identidad corporativa	12	Buena	Acciones de ruptura
3. Profesionalismo de sus integrantes	20	Excelente	Innovación
4. Libertad de expresión en sus medios electrónicos	15	Buena	Acciones de ruptura

<b>Debilidades</b>	<b>Calificación</b>		<b>Enfoque estratégico</b>
1. Falta de recursos humanos y financieros	9	Moderada	Considerar alternativas
2. Poco atractivas por corta experiencia	9	Moderada	Considerar alternativas
3. Falta de compromiso del voluntariado	16	Grave	Innovación
4. Desmotivación por objetivos no alcanzados	16	Grave	Innovación

Con la revisión de las calificaciones otorgadas a cada componente del FODA, se puede tener una visión clara sobre cuáles son las áreas en las que se enfocará la estrategia final. En este caso las fortalezas muestran ser un elemento muy fuerte en la organización, y por tanto deberá ser aprovechado; las amenazas demuestran probabilidad alta de afectar el futuro de la asociación. Este resultado nos indica, en términos de un FODA tradicional, poner más énfasis en una estrategia del estilo FA.

El análisis del FODA prospectivo también es útil al ayudar a situar a la organización y colocarla dentro de una zona. Las situaciones son cuatro: limbo en donde se tienen amenazas pero existen elementos y recursos para hacerles frente como las fortalezas; en el paraíso la organización cuenta con oportunidad y fortalezas para usarlas a su favor; el encontrarse en el infierno es tener tanto debilidades como amenazas y por tanto ser impredecible; el purgatorio tiene oportunidades grades pero sufre para aprovecharlas debido a las amenazas.

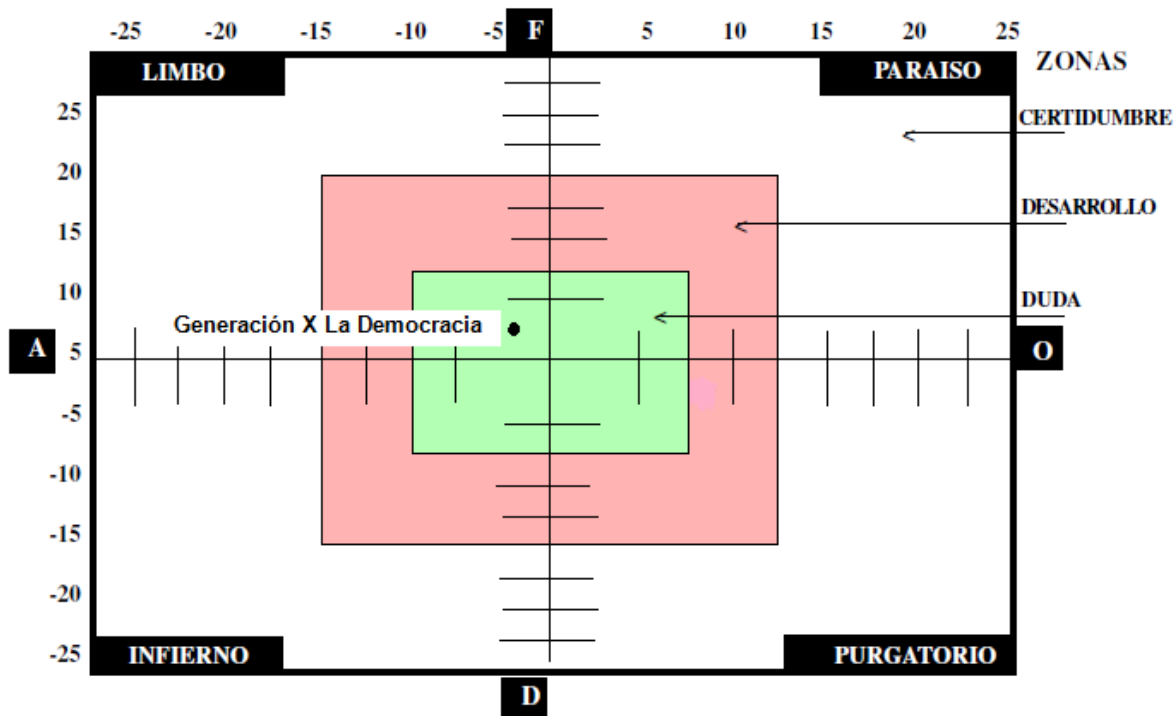
En cuanto a las zonas se puede hablar de tres tipos: la zona de duda es inesperada pues cualquier cosa podría cambiar a la organización, sin embargo tiene la posibilidad de modificar su situación; la zona de desarrollo es confortante pues usa su flexibilidad ante algún cambio; colocar a una organización en la zona de certidumbre es fijarla totalmente, lo cual será positivo si su situación es favorable o negativo si situación se parece más a un infierno por lo cual deberá poner todo de sí para salir.

Para saber donde localizar a una organización dentro de las características anteriores se deberá hacer una sencilla operación dependiendo si son factores internos o externos:

- Los factores externos son las oportunidades y las amenazas. En este caso se sacará el promedio de cada una de ellas, después al resultado de las oportunidades se les restará el de las amenazas.
- A los factores internos corresponden las fortalezas y las debilidades. Con el promedio de cada una se le restará al valor de las fortalezas el que haya resultado de las debilidades.

En el caso de **Generación X La Democracia** los factores externos son del 1.5 y los factores internos del 4.25. Con estos dos resultados se podrá realizar una gráfica donde se conocerá la ubicación de la asociación.





**Figura 11. Situación de Generación X La Democracia** (Lemus, octubre, 2013)

La asociación se encuentra en la zona de duda y en el limbo. Es una situación controlable, si bien se encuentra expuesta ante amenazas que podrían generarle cambios, cuenta con elementos como sus fortalezas para lograr estabilidad.

Con el FODA tradicional, a través del cruce de variables, las estrategias enfocadas a aprovechar las oportunidades parecen muy atractivas y viables al usarlas para reducir el impacto de las amenazas, esto sin dejar a un lado el gran campo de objetivos estratégicos que la asociación podía tomar en cuenta al emplear un plan general.

Analizando los resultados del FODA prospectivo la asociación tiene grandes fortalezas que debe aprovechar para el logro de sus metas pero también cuenta con amenazas, éstas representan un riesgo considerable pero, debido a su situación, puede contrarrestarlas y poner las cosas a su favor.

Para lograr un análisis completo de una organización es necesario revisar el entorno en el cual se encuentra pues es el ambiente en donde se desarrolla, elemento que no debe perder de vista y que por medio del análisis Porter se puede conocer y aprovechar.

### **3.4 Análisis Porter**

El análisis Porter es un modelo que estudia el entorno de las organizaciones para identificar si el sector donde se encuentran es o no es atractivo para ellas, esto basándose en el estudio de cinco fuerzas: poder de los compradores, poder de los proveedores, competidores potenciales, sustitos y rivalidad. Teniendo en cuenta la influencia de cada una de las variables en la vida de una organización para lograr su permanencia o disolución.

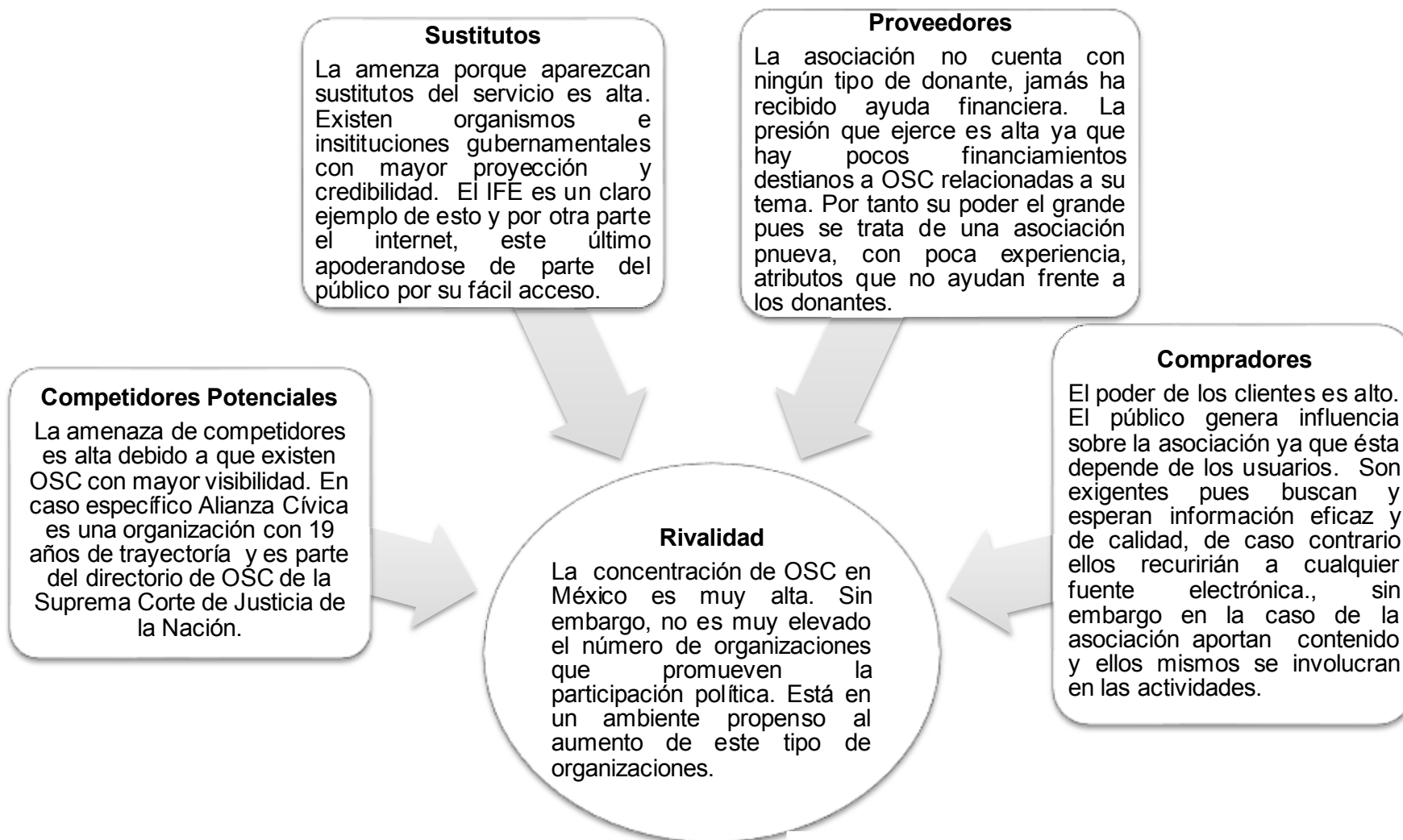
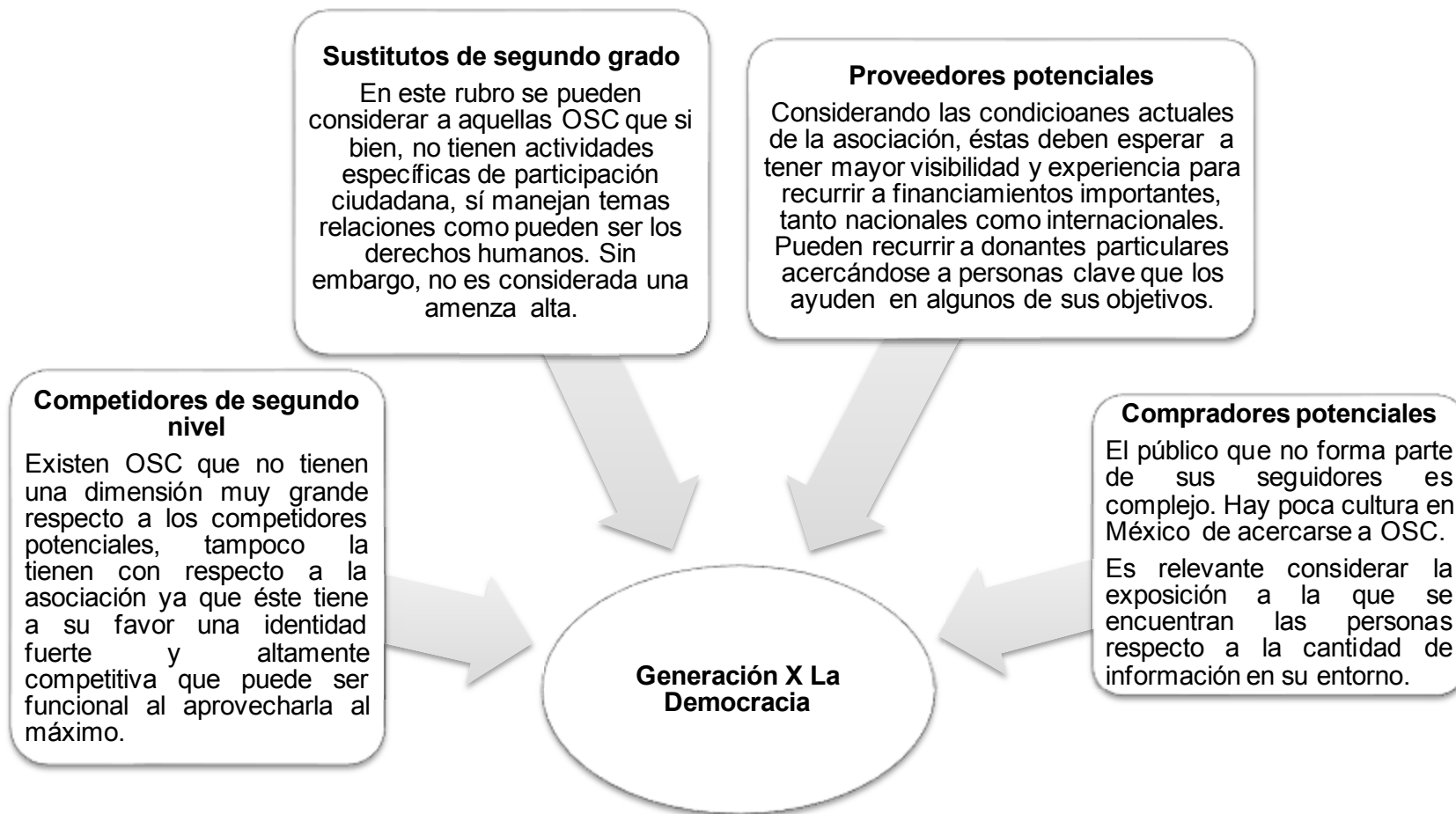


Figura 12. Análisis Porter (Lemus, septiembre, 2013)



**Figura 13. Análisis Porter** (Lemus, septiembre, 2013)

Con el análisis Porter se obtuvieron resultados sobre las condiciones del entorno de la organización, esto con la finalidad de conocer cuál es su ambiente y así poder actuar y hacerlo lo más favorable posible a sus intereses.

El entorno de la organización se muestra desfavorable por el anterior análisis de fuerzas, es sabido que las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen muchas dificultades por ser un sector poco valorado y con poca visibilidad en México, en el caso de Generación X La Democracia lo es aún más debido a su corta experiencia.

El segundo cuadro donde se manejan las fuerzas desde un segundo nivel, es decir, un segundo entorno, abre más la mirada hacia la asociación, siento estas condiciones más favorecedoras para ella, resaltando prácticamente como único problema e inconveniente su corta trayectoria.

Con el análisis Porter y su interpretación es importante mencionar que la asociación no tiene un futuro certero, este indica posibilidades de estancamiento, sin embargo puede aprovechar sus oportunidades (revisadas en el análisis FODA) para lograr con el tiempo el entorno les favorezca. Más adelante se compararán estos dos análisis, al igual que los resultados de la entrevista para así complementarlos y extraer las estrategias.

### 3.5 Análisis de la entrevista

Debido a las condiciones se tomó la decisión de realizar una entrevista a profundidad al presidente Gabriel Baltazar Pedraza, pues es quien ha estado en todo momento trabajando y viendo siempre por el buen funcionamiento de la organización.

Gabriel Baltazar Pedraza es el director de Generación X La Democracia, en la entrevista nos habló de lo importante que es para él seguir con las actividades de la asociación y al mismo tiempo de las preocupaciones ante los obstáculos presentados.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	
¿Cuáles son sus objetivos?	Dentro de nuestras actividades está el fortalecer el ejercicio de la democracia; buscamos mejorar la calidad de la democracia. También trabajamos para generar conciencia social y obtener lectores más informados, esto para mejorar la calidad del voto así como una mejora institucional.	Objetivo: Saber si conocen sus objetivos, si los tienen presentes, así como conocer cuál es su compromiso. La respuesta fue favorable ya que contestaron de manera positiva y muy puntual.

<b>Pregunta (Cont.)</b>	<b>Respuesta (Cont.)</b>	
<p>¿Qué logros han tenido a lo largo de su historia?</p>	<p>Hemos obtenido un gran crecimiento, sobre todo en los primeros siete meses de trabajo.</p> <p>En un principio, no se lograron todos los objetivos mediatos que se habían planteado.</p> <p>En cuanto a Twitter hubo un número muy bueno de seguidores, en Facebook también aumentaron, lo cual fue muy bueno. El sitio web trajo logros importantes por lo que estamos satisfechos con el resultado.</p>	<p>Objetivo: Saber si tienen en cuenta los logros, si llevan un seguimiento de ellos y como se sienten respecto a ellos.</p> <p>La respuesta que se obtuvo fue muy positiva ya que para ser una asociación con poca trayectoria tienen bien claros sus logros, y percibe un sentimiento de ánimo y de satisfacción.</p>
<p>¿Cómo ha sido su labor desde que iniciaron sus actividades?</p>	<p>En un principio todo fue muy bien. Teníamos mucho trabajo y muchas cosas que hacer, trabajamos el día a día debido a que el proceso electoral cada vez estaba más cerca.</p> <p>Justo después de este proceso electoral atravesamos por un estancamiento, tuvimos muy poca actividad en redes sociales y también en cuanto a las presentaciones.</p> <p>Esto se debió tanto por el tema (proceso electoral) como por el tiempo que se tenía que dedicar, así como la falta de recursos y la falta de objetivos alcanzados, lo cual nos tuvo un poco decepcionados.</p>	<p>Objetivo: Conocer cómo ha sido la situación de la organización en sus labores así como el sentimiento generado respecto a ellas.</p> <p>Con la respuesta se puede apreciar perfectamente la naturaleza de la asociación, ya que está sujeta a temas muy específicos, en particular a los procesos electorales del país.</p> <p>También se expusieron las condiciones de trabajo, al no tener recursos financieros ni humanos suficientes para la realización de sus tareas.</p>

<b>Pregunta (Cont.)</b>	<b>Respuesta (Cont.)</b>	
<p>¿Cómo es la situación de la asociación respecto a quiénes trabajan y colaboran en ella? ¿Cuáles son tus percepciones respecto a la motivación y satisfacción que tienen?</p>	<p>Hay muy poco compromiso de la gente. En un principio muchas personas nos ofrecieron su apoyo pero hasta el momento muy pocas lo han hecho a través de la realización de contenido para nuestros sitios.</p> <p>Es posible que no se interesen mucho debido a que no hay una retribución económica. Los que si muestran un interés o es esporádico o es intermitente. Muchos más aceptaron o me pidieron incorporarse pero jamás hicieron nada así.</p> <p>César Flores Contreras es el Secretario General, los dos somos los integrantes formales pues estamos en el acta constitutiva. Otros son integrantes formales en el sentido de que aceptaron participar en el proyecto y ellos han dicho públicamente formar parte del mismo, aunque en la realidad han hecho muy poco o nada.</p> <p>Hay satisfacción pero también conciencia de la situación, somos en realidad poco atractivos para políticos, sólo a menor escala en sí, y hay mucha gente con ideas cerradas en cuanto a este tipo de organizaciones.</p> <p>En general tenemos un ambiente relajado, amistoso y cordial.</p>	<p>Objetivo: Saber cuál es la situación del equipo de trabajo, si es que hay uno, y cuáles son las adversidades a las que se enfrentan.</p> <p>Esta pregunta resulta clave en la investigación ya que se maneja de forma más directa el factor motivación. La respuesta fue muy reveladora ya que explica las condiciones, un tanto adversas, en las que se encuentra la asociación, esto debido a quienes en ella trabajan o lo han hecho. Un factor que resalto fue la falta de recursos humanos, ya que sólo son dos personas quienes llevan el mando de las actividades, mientras que hay integrantes (voluntarios) de entrada por salida, sin un compromiso real ni sentido de pertenencia.</p>

<b>Pregunta (Cont.)</b>	<b>Respuesta (Cont.)</b>	
¿Por qué realizar todas sus actividades a través de Redes Sociales?	<p>Las Redes Sociales son un espacio importante, en primera instancia porque no requiere de recursos económicos significativos para su uso y porque son un medio con libertad de expresión.</p> <p>Es prácticamente un deber usarlos, en gran medida por su inmediatez y popularidad.</p>	<p>Objetivo: Conocer la razón por la cual las Redes Sociales son su medio de trabajo, así como la importancia que a ellas le atribuyen.</p> <p>La respuesta fue clara y muy apegada al objetivo planteado. Tienen claras las ventajas de su uso por lo que le sacan provecho.</p>
¿Esta razón ha cambiado?	<p>La opinión sí ha cambiado. Antes su uso era para el cambio social, dar información a los ciudadanos, y aunque esto no ha cambiado y seguimos bajo los mismos objetivos, si hubo un desencantamiento. Es cierto que su uso es útil pero no resuelve todo.</p> <p>Son un medio donde hay mucha información, la exposición es muy grande. También esta información es pasajera, no trasciende debido a su inmediatez.</p> <p>Es por esta razón que empezamos a sentir inquietud por la participación directa de la asociación con los grupos a los que queremos llegar.</p>	<p>Objetivo: Saber si aún existe un interés por las Redes Sociales.</p> <p>La respuesta es algo sorprendente ya que las Redes Sociales son justo el medio por el que llegan a su público, el hecho de que tengan una visión amplia de lo significan, haciendo referencia a las debilidades que encuentran en ella, les abre la oportunidad de entablar nuevos objetivos para tener un acercamiento más directo con quienes son su público y al mismo tiempo llegar a más personas.</p>
¿Cuál es la imagen que tienen de ustedes como asociación?	<p>Que es una Asociación seria comprometida, que implica mucho trabajo y sacrificio pero que seguimos creyendo en los objetivos planteados, los que formamos parte de ella la consideramos una extensión de nuestra forma de ver el mundo y de nuestras inquietudes políticas y éticas.</p> <p>Somos críticos y creemos que hace falta trabajo, pero dadas las carencias de recursos, económicas y de tiempo, se ha hecho un buen trabajo.</p>	<p>Objetivo: Conocer cómo se percibe la asociación.</p> <p>Es una respuesta muy completa pues de cumple el objetivo al dejar ver qué imagen tienen sobre ellos al mismo tiempo que reafirma quiénes son y el compromiso que personalmente tienen con la asociación.</p>



<b>Pregunta (Cont.)</b>	<b>Respuesta (Cont.)</b>	
<p>¿Cuál es el nuevo proyecto que tienen en mente?</p>	<p>El proyecto nuevo es un Curso de mecanismos democráticos y conciencia ciudadana para jóvenes y adultos, , la idea general es un curso breve (pueden ser de 4 sesiones), dirigido a jóvenes cercanos a cumplir la mayoría de edad y adultos, en el cual se ofrezca información de calidad que contribuya a la mejora del ejercicio democrático, mediante la toma de conciencia respecto de la importancia del voto y de los mecanismos electorales y la rendición de cuentas.</p> <p>Nos encontramos en la etapa de generar contenidos, pensamos lograr con esfuerzo y recursos propios de los integrantes activos, minimizando costos y dedicando el tiempo libre que sea posible. La implementación del proyecto funcionará en un principio de igual manera, aunado a la apertura de espacios para la impartición del curso mismo, valiéndonos de recursos fácilmente asequibles, es decir de los contactos de los propios integrantes de la asociación, y si se obtienen buenos resultados, se considerará la posibilidad de buscar financiamiento privado, limitado, y también participación del voluntariado y servicios social de quienes estén interesados.</p>	<p>Objetivo: Conocer cuál es el nuevo proyecto que tienen en mente.</p> <p>Con la respuesta dan mucha información acerca del nuevo proyecto en que el trabajan.</p> <p>Es de resaltar la planeación con la cual están trabajando, ya que es una parte fundamental para establecer objetivos claros. La idea que tienen es muy clara, además de que encaja perfectamente con sus nuevos modos de manejar sus actividades.</p>

<b>Pregunta (Cont.)</b>	<b>Respuesta (Cont.)</b>	
¿Cuáles consideran que son sus fortalezas y cuáles sus debilidades como organización?	<p>Como fortaleza tenemos que somos algo en lo que creemos, estamos totalmente abiertos a la crítica y al cambio. Tenemos a nuestro favor la libertad total de las Redes Sociales. Y sobre todo contamos con gente preparada.</p> <p>Dentro de las desventajas nos faltan recursos tanto humanos como financieros. Está en contra nuestra la desacreditación de los demás.</p> <p>Contamos con muy poco acceso a instituciones y a las personas que están en el poder ya que no se nos toma en cuenta.</p>	<p>Objetivo: Conocer cómo se ven como organización y si se conocen.</p> <p>Una respuesta clara como la anterior ayuda mucho, sobre todo si es enlistando los elementos que se preguntaron. Son una asociación que está consciente de sus fortalezas y debilidades, esto la hace competitiva, y más aún si es que toman en cuenta estas características para sus estrategias.</p>

Las preguntas realizadas responden a la necesidad de la investigación, ésta es conocer el clima de la asociación así como sus procesos; estos son elementos importantes pues se trabajará con el factor motivación por medio de fijación de objetivos. Así entonces se expuso cómo se siente la organización respecto a sus logros y obstáculos, cómo son sus integrantes, cuáles son sus principales medios de interacción y de trabajo y cuál es la imagen que tienen sobre ellos.

Definitivamente es una asociación fuerte, que se conoce, está consciente de sus puntos fuertes y también de sus debilidades, esto es de gran ayuda en una entrevista pues se conoce desde la fuente (la asociación) las circunstancias y la realidad donde está parada. Es la forma perfecta de entender la situación de una organización siendo ella misma quien hable, para complementar los análisis elaborados en las partes anteriores (FODA y Porter). En el caso de esta investigación los resultados de la entrevista se complementan con los que arrojaron los análisis FODA y Porter, relación que se refleja en el siguiente apartado.

### 3.6 Revisión de los análisis

FODA	Porter	Entrevista
El análisis de los factores internos y externos expone los elementos principales que constituyen a la organización: <b>Lo que son</b>	Con el análisis Porter es posible conocer detalladamente y a profundidad el entorno de su organización: <b>En dónde están</b>	La entrevista es un instrumento importante, es la forma de conocer más personalmente a la organización: <b>Cómo se perciben</b>
Son una organización equilibrada, esto quiere decir, sus fortalezas son suficientemente grandes para reducir las amenazas a la que está expuesta. También sus oportunidades encajan perfectamente ante sus debilidades.	Las fuerzas del entorno de la asociación no favorecen en su totalidad. Con el análisis de cada una de ellas es evidente que el obstáculo al cual se enfrenta en su corta experiencia y trayectoria.	Una organización que se conoce es una organización fuerte. Estar consciente de sus elementos y de sus condiciones es muy importante pues las mantiene centradas y enfocadas.

Estas tres herramientas de análisis son sumamente importantes pues cada una aporta una visión correspondiente a sus objetivos, logrando una imagen más clara y abarcando todos los aspectos de la asociación. Se complementan entre sí pues retoman parte de lo ya expuesto con el análisis anterior y suman nuevos aportes.

El análisis resultante del modelo Porter es a simple vista desalentador y en contra del desarrollo de la organización, pero cuando se toman en cuenta los resultados del análisis FODA estos contrarrestan las desventajas anteriores pues, conociendo las fortalezas y las áreas de oportunidad de la asociación se facilita la realización de estrategias para ayudar a transformar el entorno y no sea un factor para estancarla o llevarla al fracaso.

Una vez conocidos desde la observación y el análisis de la situación de la organización, las condiciones internas y externas, y antes de comenzar con la tarea de establecer objetivos se tienen que considerar los resultados obtenidos a raíz de la aplicación de la entrevista, para así tomar en cuenta aspectos que sólo quienes pertenecen a la organización conocen.

Es fundamental tener siempre a la vista los objetivos de los análisis pues a partir de ellos se desarrollarán las estrategias correspondientes y adecuadas a la organización, con la finalidad de apoyarla en su desarrollo. En el caso de esta investigación tres elementos fueron tomados a consideración: la cultura organizacional, el clima organizacional y la imagen e identidad de la asociación.

### Resultado comparado de los análisis y la entrevista

	<b>Análisis Situacional</b>	<b>Análisis FODA</b>	<b>Análisis Porter</b>	<b>Entrevista</b>
<b>Cultura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estilo único</li> <li>-Empatía de los integrantes hacia ella</li> <li>-Estilo de gestión diferenciador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesionalismo</li> <li>-Libertad de expresión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Distinción por su actividad de promover la participación ciudadana</li> <li>-Manejo favorecedor del contenido, adecuado para sus objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento de sus objetivos</li> <li>-Compromiso de sus integrantes</li> <li>-Manejo adecuado y con conocimiento de sus medios de comunicación hacia el exterior</li> <li>-Consciencia de sus puntos fuertes y de sus debilidades</li> <li>-Todos comparten los mismos valores y trabajan hacia el mismo fin; sin embargo, y consideran normal, que cada integrante tenga una inclinación política distinta y concepciones diferentes ante ciertos problemas y soluciones.</li> </ul>
<p>El resultado será fortalecer la cultura organizacional en su público interno, esto a través de tres tácticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acercamiento de los integrantes a la organización</li> <li>2. Lograr empatía en el público interno por los valores organizacionales</li> <li>3. Gestionar la información a la que se encuentra expuesta</li> </ol>				

	<b>Análisis Situacional</b>	<b>Análisis FODA</b>	<b>Análisis Porter</b>	<b>Entrevista</b>
<b>Clima organizacional</b>	-Influencia desfavorable de las condiciones del entorno  -Desmotivación  -Flujos y medios de comunicación adecuados	-Falta de compromiso en el voluntariado  -Desmotivación	-No tienen financiamiento por lo que las tareas son más exhaustivas y absorbentes	-Poco compromiso e interés por parte de algunos voluntarios  -Satisfacción por los éxitos  -Desmotivación por los objetivos que no se alcanzaron  -Ambiente relajado, amistoso y cordial.
<p>El resultado será consolidar el equipo de integrantes realizando las siguientes tácticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer parte al público interno de la toma de decisiones</li> <li>2. Generar lazos sólidos entre los integrantes de la asociación</li> <li>3. Crear un medio efectivo de comunicación interna</li> </ol>				

	<b>Análisis Situacional</b>	<b>Análisis FODA</b>	<b>Análisis Porter</b>	<b>Entrevista</b>
<b>Imagen e Identidad</b>	-Falta de consolidación en la imagen  -Identidad fuerte y congruente	-Fuerte y favorable identidad	-En México hay poca cultura sobre qué son y qué aportan las OSC  -Poca visibilidad  -Identidad altamente competitiva	-Respuesta favorable del público en su primer año de actividades  -Se identifican como una asociación comprometida y apegada a sus ideales políticos y éticos.  -El público ha tenido muestras de respeto y apoyo a sus actividades, quienes la califican como seria e imparcial.
<p>El resultado es el aumentar la visibilidad de la asociación, y se realizará según las siguientes tácticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar mayor participación del público</li> <li>2. Establecer alianzas con otras OSC</li> <li>3. Reforzar sus medios electrónicos</li> </ol>				

Con la tabla anterior se facilita la tarea del establecimiento de estrategias pues cada elemento es visto desde el punto de todos los análisis aplicados, por lo que al centrarse en alguno de ellos se tomarán en cuenta los resultados globales.

En este capítulo se estudió a **Generación X La Democracia**, es una organización con muchos tintes, sus fortalezas son muy sólidas y la han mantenido justo donde está, así como pueden llevarla más lejos, pero tiene debilidades que no la permiten alcanzar sus metas más altas. Justo en este tipo de situaciones en cuando las organizaciones necesitan una intervención y ponerse a actuar para sacar lo mejor de sí mismas y no caer en una posible disolución.

Los análisis aplicados exponen cuáles son las condiciones de la organización y también cuáles son los elementos que puede tomar y aprovechar de su exterior para así reforzarla. También sugiere el camino a seguir para el planteamiento de la decisión estratégica y de los propios objetivos que en ella se desarrollarán para que estos sean congruentes con el resultado de los análisis.

Sobre tres aspectos fundamentales fueron aplicados los análisis, estos son la cultura, el clima y la imagen e identidad corporativa; con base en los resultados que se obtuvieron acerca de estos elementos se planteará la propuesta de un plan de comunicación, mismo que se desarrollará en el capítulo siguiente.

## **4. Propuesta**

La propuesta de la investigación se basa en un plan de comunicación que tenga como punto central el factor motivación. Se empleará la teoría de fijación de objetivos acorde a la situación de la asociación, esto según los análisis que ya fueron realizados.

Antes de presentar el plan se hará un breve resumen con los puntos claves de la teoría para poder entenderlo y resaltar la relación que tiene el establecimiento de objetivos con la motivación de los integrantes de una organización.

La teoría de fijación de objetivos al ser parte del grupo de teorías de la motivación explica qué factores motivan a las personas para hacerlas querer cumplir con un objetivo. Esta teoría expone las características de los objetivos para que sean un incentivo, así la fuente de la motivación vendrá en la intención que se tenga por alcanzarlos y se logra cuando cumplen las siguientes características:

\*Claridad en su planteamiento; desafiantes (el grado dependerá de la organización y del individuo para evitar que esté más allá de sus posibilidades); específicos, entre más lo sean mejor entendidos serán; deberán generar compromiso, cuando las personas sienten afinidad con los objetivos tienen un deseo por lograrlo; y de debe involucrar a los integrantes en el proceso.

Con base en las anteriores características y los análisis ya realizados se propone un plan de comunicación que tiene como fin motivar a los integrantes de Generación X La Democracia a través de la fijación de objetivos tanto internos como externos.

### **4.1 Plan de comunicación en motivación basado en la fijación de objetivos**

Con el siguiente plan de comunicación aumentaremos la motivación de los integrantes de la asociación al ir cumpliendo los objetivos que se plantean; estos objetivos son a corto plazo para obtener resultados en poco tiempo y poder notar los cambios, y también a largo plazo para el reforzamiento y consolidación de la organización.

Como ya se vio en el capítulo anterior se han de tomar en cuenta tres principales áreas de la organización, donde se centraron los análisis aplicados, estas son la cultura, el clima, la imagen y la identidad de la asociación. Con base en estos y su análisis se proponen tres estrategias centrales:

1. Estrategia de Cultura Organizacional: Fortalecer la cultura organizacional en el público interno.
2. Estrategia de Clima Organizacional: Consolidar el equipo de integrantes de la asociación.
3. Estrategia de Imagen: Aumentar la visibilidad de la asociación.



## Desarrollo por áreas del Plan de comunicación

### Cultura Organizacional. Fortalecer la cultura organizacional en el público interno

#### 1. Acercamiento de los integrantes a la asociación

Táctica	Razón	Actividades	Tareas	Público	Medio	Periodicidad
Redescubrimiento de la organización	Lograr un mismo nivel de entendimiento y compromiso	Realizar una junta con todo el equipo para difundir los conceptos básicos que conforman a la asociación	<p>*El director hará una exposición de la asociación sobre la razón de ser de la misma, los principios, la misión y los objetivos</p> <p>*Cada integrante dará una breve exposición de estos elementos a modo de interpretación, incluyendo el por qué los consideran parte esencial de la asociación.</p> <p>*Entre todos aportarán nuevos elementos que consideran parte de la cultura de la organización – costumbres, estilos, tradiciones- con la finalidad de que queden formalizados y no se pierdan con el paso del tiempo.</p>	Público interno	Personal y correo electrónico	Anual

## 2. Lograr empatía en el público interno por los valores organizacionales

Táctica	Razón	Actividades	Tareas	Público	Medio	Periodicidad
Identificación con los ideales de la organización	Generar un lazo entre los integrantes y la asociación	Internacionalizar en el equipo los valores de la asociación a través de una dinámica de retroalimentación	<p>*El director comenzará la dinámica exponiendo cuáles son los valores y principios de la asociación y por qué fueron elegidos.</p> <p>*Posteriormente cada integrante dirá con cuáles características se identifica y por qué, y cuáles características ve en los otros integrantes. A modo de empatar valores organizacionales con los personales.</p> <p>*Se continuará enunciando los logros que se han tenido y posteriormente cada integrante dirá cuál fue su papel y en qué puede mejorar.</p> <p>*Por ultimo pondrán por escrito qué compromiso sienten con la organización, con sus compañeros y consigo mismos.</p>	Público interno	Personal y correo electrónico	Semestral

### 3. Gestionar la información a la que se encuentra expuesta la organización

Táctica	Razón	Actividades	Tareas	Público	Medio	Periodicidad
Establecer reglas formales para la gestión de información*	Evitar confusiones en el manejo de la información, logrando que este trabajo sea más ágil.	Organizar las fuentes de la información del entorno.	<p>* Tener una base de todos los medios periodísticos de donde obtienen la información que comparten en sus sitios electrónicos.</p> <p>*Acordar qué noticias serán las que compartirán, de acuerdo a los criterios de la asociación y sus principios. Este paso es muy importante pues se fijarán las reglas en cuanto a qué información tomarán en cuenta y cuál será desechada, por no considerarse útil a los fines de la asociación.</p> <p>*Mantener y establecer un mismo estilo en el manejo de la información al momento de ser compartida en sus medios electrónicos.</p>	Público interno	Electrónico	Cada que los integrantes lo consideren necesario, según la gestión de sus tareas.

Nota: La táctica se basa en la *selección* que plantea la teoría de la información organizacional de Karl Weick, con la finalidad de tener el mejor método para la obtención de información y reducción de equivocalidad.

**Clima Organizacional. Consolidar el equipo de integrantes de la asociación.**

**1. Hacer parte al público interno de la toma de decisiones**

<b>Táctica</b>	<b>Razón</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>	<b>Público</b>	<b>Medio</b>	<b>Periodicidad</b>
Incluir a los integrantes al establecimiento de objetivos	Que los integrantes se sientan parte de la toma de decisiones de la asociación y se sientan valorados	Difundir los objetivos de la organización para que todos tengan conocimiento de ellos	<p>* En una junta se preguntará a los integrantes qué opiniones tienen acerca de los objetivos, qué modificarían y cuáles serían sus aportaciones.</p> <p>* Repartir los objetivos, mismos que también pondrán ser elegidos de manera voluntaria, entre quienes serán los encargados de su ejecución de manera que todos conozcan qué hará quién.</p> <p>*Los encargados adaptarán los objetivos con base en sus características y habilidades</p>	Público interno	Personal y correo electrónico	Cada que se planteen nuevos objetivos en cualquiera de las áreas

## 2. Generar lazos sólidos entre los integrantes de la asociación

Táctica	Razón	Actividades	Tareas	Público	Medio	Periodicidad
Reforzar las relaciones entre los integrantes	Que los integrantes se comuniquen entre ellos de manera adecuada, reforzando las interacciones y el intercambio de significados	* Establecer un flujo de comunicación ágil y adecuado	<p>* Convocar a una junta donde los integrantes expresen sus opiniones en cualquier área con el fin de que se sientan escuchados y poder llegar a un acuerdo.</p> <p>* Hacer uso de un red interna en donde pueden comunicarse como grupo y que todos estén enterados de lo que está sucediendo</p>	Público interno	Personal, Intranet	El tiempo será decidido por los propios integrantes, pues es su espacio
		* Fortalecer las relaciones entre los integrantes	<p>* Convocar a reuniones donde los integrantes se desenvuelvan en un ambiente más personal sin ser juzgados</p> <p>* Las reuniones girarán en torno a acercarlos como equipo, compartirán experiencias profesionales, los problemas y los logros que han tenido</p>	Público interno	Presencial	Mensualmente

### 3. Crear un medio efectivo de comunicación interna

Táctica	Razón	Actividades	Tareas	Público	Medio	Periodicidad
Crear una pizarra electrónica como herramienta de comunicación entre el público interno	Generar un medio de comunicación entre los integrantes que sea eficaz y acorde a su estilo de gestión	Utilizar la aplicación Scribblar*	<p>*El director será el encargado de generar la <i>sala</i> en esta aplicación, y así agregar a todos los integrantes.</p> <p>*Se harán pruebas estando todos reunidos y también a distancia (propósito de la aplicación) con la finalidad de familiarizarse con el proceso y funcionamiento, también se resolver dudas en caso de presentarse.</p> <p>*Los integrantes propondrán los temas a tratar en esta pizarra así como las reglas de la misma.</p>	Público interno	Personal	Anual*

Nota: Scribblar es una pizarra electrónica que funciona a través de sesiones donde los participantes, de manera simultánea podrán escribir, importar imágenes, dibujar, cuenta con un chat de texto y también tiene la opción de audio en tiempo real. El acceso es sencillo pues es cuestión de ingresar al sitio web, abrir una sesión e incluir a todos a quienes se desee.

**Imagen. Aumentar la visibilidad de la asociación**

**1. Generar mayor participación en el público**

<b>Táctica</b>	<b>Razón</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>	<b>Público</b>	<b>Medio</b>	<b>Periodicidad</b>
Aumentar la participación del público	Obtener personas que se sumen a la causa ya sea formales (voluntariado) o informales para la ejecución de las tareas	Acercar a la gente a las actividades de la asociación a través de publicaciones en sus redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar el horario en que los usuarios de las redes sociales tienen mayor actividad</li> <li>* Acercarlos mediante publicaciones que declaren lo importante de la participación como medio de expresión y cambio</li> <li>* Ser consistente con las dinámicas que se proponen y hacer recordatorios así como invitaciones</li> </ul>	Usuarios que sigan a la asociación en sus redes sociales	Facebook y Twitter	Dos veces por mes
		Invitar directa y personalmente a usuarios que han colaborado anteriormente para pedir su participación en nuevos contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Seleccionar a los usuarios que han tenido participaciones constantes y destacables en alguno de los tres medios</li> <li>* Invitarlos para que formen parte formalmente de la asociación</li> <li>* Extenderles continuamente la invitación a seguir colaborando con contenido en los tres medio electrónicos así como en la participación de las demás actividades</li> </ul>	Usuarios que han expresado sus opiniones y/o colaborado con contenido en sus tres medios electrónicos	Facebook, Twitter, correo electrónico	Mensualmente se seleccionará a los usuarios que serán invitados

## 2. Establecer alianzas con otras OSC

Táctica	Razón	Actividades	Tareas	Público	Medio	Periodicidad
Establecer alianzas con otras Organizaciones de la Sociedad Civil	Tener visibilidad entre el sector de las OSC y obtener ayuda en el ejercicio de sus actividades	Contactar las organizaciones que sean afines a los ideales y resulten atractivas para el desarrollo de actividades futuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Enviar un boletín con la información de la asociación a las OSC afines</li> <li>* Invitarlas a formar una alianza basada en el apoyo mutuo</li> <li>* Fortalecer esta unión compartiendo noticias y logros con ellas periódicamente así como confirmando el apoyo y solidaridad</li> </ul>	Organizaciones de la Sociedad Civil	Correo electrónico y telefónico	Cada tercer mes
		Organizar eventos de apoyo mutuo (presentaciones y reclutamiento de voluntarios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Invitar a las organizaciones a crear eventos de presentación y participación para generar mayor impacto</li> <li>* Los eventos serán abiertos y se buscarán espacios públicos o de poco costo</li> <li>* Cada organización se presentará y juntos se crearán dinámicas para que el público se acerque a ellas</li> <li>* Durante el evento se repartirán folletos con la información básica de la asociación y se invitará a formar parte de ella</li> </ul>	Público interno, público externo y otras OSC	Presencial, telefónico, correo electrónico	Trimestral. Se aprovecharán fechas importantes (aniversarios, festividades)



### 3. Reforzar sus medios electrónicos

Táctica	Razón	Actividades	Tareas	Público	Medio	Periodicidad
Fortalecer sus medios electrónicos	Mantenerse presente entre su público a través de sus medios de comunicación	Retomar el uso de Facebook y su sitio web	<p>* Organizar debates en Facebook entre los usuarios para aumentar su participación, siendo estos mismos quienes propongan los temas</p> <p>* Invitar a los usuarios a mandar ensayos sobre algún tema que les interese y por el cual deseen expresar su punto de vista. Se subirá al sitio web y se difundirá por Facebook y Twitter</p> <p>*La información será congruente con la compartida y manejada a través de su cuenta de Twitter</p>	Usuarios seguidores de sus medios electrónicos	Facebook, sitio web y Twitter	Mensual
		Aprovechamiento de las noticias	<p>* Compartir las noticias en sus redes sociales, acorde a la gestión de información planteada en la táctica 3.</p> <p><b>Gestionar la información a la que se encuentra expuesta la organización</b></p> <p>*Incluir mensajes abriendo la opción al debate entre usuarios</p>	Interno y usuarios	Facebook, Twitter, alertas de correo electrónico, periódicos importantes	Diariamente

El plan de comunicación propuesto pretende abarcar distintas áreas de la asociación, tres en particular (cultura organizacional, clima organizacional, imagen), con la finalidad de la investigación, siendo ésta el establecimiento de objetivos para evitar la disolución de esta OSC.

Si se cumplen los objetivos propuestos incluyendo a todos los integrantes, haciéndolos conocedores de ella y estando abiertos a una retroalimentación de los mismos, la asociación logrará mantenerse por más tiempo realizando sus actividades.

Los análisis realizados en el capítulo anterior incidieron en la toma de decisiones para las estrategias, gracias a sus resultados se pudo saber cuáles son las áreas con mayor probabilidad de aprovechamiento y cuáles son los elementos de la asociación que servirán como recursos para su realización.

## Conclusiones

La comunicación organizacional entiende a una organización como un espacio en donde las personas viven en constante comunicación, desde las interacciones e intercambio constante de mensaje entre sus miembros hasta la imagen que proyectan, esto hace referencia a la comunicación interna y a la comunicación externa.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil son un sector vivo de la sociedad civil, gestándose en ella con la agrupación voluntaria de ciudadanos trabajando por un mismo interés. Tener una meta en común entre los miembros de una organización es el motivo por el cual trabajan, sin embargo las condiciones del entorno pueden afectar al ejercicio de esta tarea y por tanto la motivación de las personas.

El análisis a una organización se hace para entender el estado en el que se encuentra y cómo llegó a él, por esto se trabaja a nivel interno y también con los elementos del exterior a los cuales se encuentra susceptible. Con los análisis aplicados en Generación X La Democracia se decidió trabajar en la cultura, el clima y la imagen de la organización, impulsando estos tres sectores por medio de un plan de comunicación.

Fijarse objetivos reales y congruentes con la realidad y función de la organización, así como del equipo de trabajadores sostiene al factor motivación en todo el proceso empezando con el planteamiento hasta la realización de cada uno. Esta idea estuvo presente durante el proceso del plan de comunicación así las estrategias planteadas correspondían a las necesidades de Generación X La Democracia.

La teoría de la fijación de objetivos de Edwin Locke parte de las teorías del proceso derivándose de las teorías motivacionales, con esta raíz se entiende que la motivación es producto de cierto establecimiento de objetivos. Edwin Locke propone de manera sencilla el planteamiento de objetivos como fuente primordial de motivación, pues al tener un objetivo claro y preciso aumenta el compromiso hacia su cumplimiento, y por tanto hay un interés en él y en el trabajo a realizar.

Es una teoría muy rica en el establecimiento de objetivos pues, a pesar de trabajar con el factor motivación, no declara que estos objetivos sean enfocados únicamente en el clima de la organización, siendo el área donde se desarrolla y evalúa el grado de motivación de los empleados.

Con lo anterior se deja ver y se permite la propuesta de un plan de comunicación amplio donde se pueden involucrar todas las áreas necesarias de una organización tomando en cuenta los puntos propuestos por Edwin Locke. Esta declaración junto con los resultados del Análisis FODA y el Análisis Porter fueron la base del plan de comunicación propuesto en el capítulo 4.

El plan de comunicación con el que se finaliza el trabajo es una propuesta funcional:

- Con respecto al objetivo general: En el capítulo 1 se vio que la teoría de la Fijación de Objetivos, resalta la importancia del establecimiento de estos para mantener a las personas motivadas. El plan de comunicación consta de tres estrategias ejes, cada una con tres tácticas divididas en actividades, con esta división se logran objetivos claros y específicos, características importantes para convertirlos en herramientas capaces de motivar.
- Con respecto a la hipótesis: Los resultados obtenidos de los análisis aplicados mostraron el camino a seguir para el planteamiento de las estrategias. En específico, en análisis FODA prospectivo fue muy importante pues cada una de las tácticas del plan de comunicación, fue elegida por la calificación y el enfoque estratégico obtenido (ver apartado 3.3 Análisis FODA).
- Con respecto a la investigación: El plan propuesto es integral pues se enfoca justo en los sectores que necesita la organización basándose en la fijación de objetivos con las características vistas en el apartado 1.4.4. Teoría de la fijación de objetivos, a través de los resultados de los análisis.

Si bien el plan propuesto va acorde a la situación particular de Generación X La Democracia la investigación es amplia y contiene ideas centrales para formular otras estrategias aplicadas a distintas organizaciones.

La motivación es un factor importante en un equipo de trabajo siendo el motor de las acciones. El planteamiento de objetivos dirigidos a fortalecer a la organización de manera integral se reflejará en la satisfacción del equipo de trabajo al irse cumpliendo pues se verán avances y resultados alcanzados.

La realización de un plan enfocado a desarrollar y fortalecer a una organización integrando cada área y departamento así como a su equipo de trabajo, no sólo enfocado en la motivación laboral a través del clima organizacional, será más fuerte y completo, de esta manera los resultados obtenidos con cada estrategia aplicada influenciarán el grado de satisfacción y de motivación de los miembros de la organización.

## Bibliografía

- ACOTTO, Laura, “Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía”, Buenos Aires, Espacio, 2003.
- ADLER B., Ronald y MARQUARDT Elmhorst, Jeanne, “Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones”, México, McGraw-Hill, 2006.
- AHUMADO Barajas, Rafael, “Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación”, México, Miguel Ángel Porrúa, Serie: Comunicación, 2010.
- ALBORS Garrigós, José, “Gestión y organización de empresas”, Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1999.
- BARDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, Martín, “Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes”, Buenos Aires, La Crujía, 2009.
- CADENA Roa, Jorge, “Las organizaciones mexicanas hoy”, México, CEIHH.UNAM, Colección Alternativas, 2004.
- CAPRIOTTI, Paul, “Planificación estratégica de la imagen corporativa”, Barcelona, Ariel, 1999.
- COSTA, Joan, “Identidad corporativa”, México, Trillas, Serie Biblioteca internacional de comunicación, 1993.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, “La comunicación en la organizaciones”, México, Trillas, 2002, 2ª edición.
- GALLARDO Cano, Alejandro, “Curso de teorías de la comunicación”, México, Cromocolor, Serie Comunicación, 1998, 2ª edición.
- IBARRA, Pedro, “Manual de sociedad civil y movimientos sociales”, Madrid, Síntesis, Serie Colección Ciencias Políticas, 2005.
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, y otras normas aplicables, México, Indesol, 6ª edición, 2012.
- OLVERA, Alberto J. (coordinador), “La sociedad civil. De la teoría a la realidad”, México, El Colegio de México, 2001.
- VERDUZCO, Gustavo, “Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México”, México, Colegio de México/ Cemefi, 2003.
- WEST, Richard Y TURNER, Lynn, “Teoría de la comunicación: análisis y aplicación”, Madrid, Mc Graw Hill, 2005.

## Ciberografía

- Anahí Gallardo Velázquez; María Isabel Camargo Vázquez; María Teresa Magallón Díez “Cultura organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador” en Administración, problemas y propuestas, Gestión y Estrategia, núm. 14, México, UAM/Azcapotzalco, julio-diciembre, 1998.  
<http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv14/rev14art10.pdf>
- <http://funzuhema.weebly.com/index.html>
- [www.reforestamosmexico.org](http://www.reforestamosmexico.org)

- Una fotografía de la sociedad civil en México. Informe analítico del índice CIVICUS de la sociedad civil, México, Cemefi, 2011.  
[http://participacionsocial.sre.gob.mx/docs/temas\\_de\\_interes/civicus.pdf](http://participacionsocial.sre.gob.mx/docs/temas_de_interes/civicus.pdf)
- Manuel Cervera Mederl, FODA: un enfoque prospectivo, México, UNAM.  
<http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/workingpapers/wp9.pdf>

## **Tesis**

- CORREA Morales, Anlly Jhoana, “La función en comunicación organizacional, para las organizaciones no lucrativas. Caso: Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos (AMNRDAC)”, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2011.
- GARCÍA González, Elizabeth, “Modelo de comunicación para las organizaciones emergentes. Estudio de caso: la Comuna Tlalpan”, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2006.
- MARTÍNEZ García, Itzel Nayelly, “El papel de la comunicación organizacional en la profesionalización de las Organizaciones Civiles Mexicanas. Estudio de caso: Procura, A.C.”, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2012.

## Índice de Tablas y Figuras

### Tablas

• Tipos de comunicación formal en las organizaciones; Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt	6
• Teoría de la interacción simbólica	18
• Teoría contingente	20
• Teoría de la información organizacional	23
• Teoría de la fijación de objetivos	26
• Teorías de la sociedad civil; Pedro Ibarra	33
• Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil	38
• Clasificación Organizaciones de la Sociedad Civil; Laura Acotto	39
• Organizaciones no lucrativas; Cemefi	41
• Elementos organizaciones de Generación X La Democracia	52
• Matriz FODA tradicional	60
• Calificación elementos FODA de Generación X La Democracia	62
• Clasificación y enfoque estratégico del FODA de Generación X La Democracia	63
• Entrevista Gabriel Baltazar Pedraza, presidente de Generación X La Democracia	70
• Revisión de los análisis	76
• Resultado comparado de los análisis y la entrevista	77

## Figuras

<b>1. Modelo de comunicación en Generación X La Democracia</b>	<b>3</b>
<b>2. Tipo de comunicación en Generación X La Democracia</b>	<b>8</b>
<b>3. Imagen de una organización</b>	<b>12</b>
<b>4. Identidad corporativa</b>	<b>15</b>
<b>5. Esquema de la relación de teorías</b>	<b>28</b>
<b>6. Sociedad Civil según Andrew Arato</b>	<b>35</b>
<b>7. Definición de Organizaciones de la Sociedad Civil a través de Jorge Cadena Roa</b>	<b>37</b>
<b>8. Organizaciones de la Sociedad Civil</b>	<b>43</b>
<b>9. Escala para calificar elementos del FODA Prospectivo (Cervera 2008)</b>	<b>61</b>
<b>10. Clasificación y enfoque estratégico del FODA Prospectivo (Cervera, 2008)</b>	<b>63</b>
<b>11. Situación de Generación X La Democracia</b>	<b>66</b>
<b>12. Análisis Porter</b>	<b>68</b>
<b>13. Análisis Porter Segundo Nivel</b>	<b>69</b>



## Entrevista con el presidente de Generación X La Democracia

29 de Julio del 2013

- ¿Cuáles son sus objetivos?

Dentro de nuestras actividades está el fortalecer el ejercicio de la democracia; buscamos mejorar la calidad de la democracia. También trabajamos para generar conciencia social y obtener lectores más informados, esto para mejorar la calidad del voto así como una mejora institucional.

- ¿Cómo ha sido su labor desde que iniciaron sus actividades?

En un principio todo fue muy bien. Teníamos mucho trabajo y muchas cosas que hacer, trabajamos el día a día debido a que el proceso electoral cada vez estaba más cerca. Justo después de este proceso electoral atravesamos por un estancamiento, tuvimos muy poca actividad en redes sociales y también en cuanto a las presentaciones. Esto se debió tanto por el tema (proceso electoral) como por el tiempo que se tenía que dedicar, así como la falta de recursos y la falta de objetivos alcanzados, lo cual nos tuvo un poco decepcionados.

- ¿Por qué realizar todas sus actividades a través de Redes Sociales?

Las Redes Sociales son un espacio importante, en primera instancia porque no requiere de recursos económicos significativos para su uso y porque son un medio con libertad de expresión. Es prácticamente un deber usarlos, en gran medida por su inmediatez y popularidad.

- ¿Esta razón ha cambiado?

La opinión sí ha cambiado. Antes su uso era para el cambio social, dar información a los ciudadanos, y aunque esto no ha cambiado y seguimos bajo los mismos objetivos, si hubo un desencantamiento. Es cierto que su uso es útil pero no resuelve todo. Son un medio donde hay mucha información, la exposición es muy grande. También esta información es pasajera, no trasciende debido a su inmediatez. Es por esta razón que empezamos a sentir inquietud por la participación directa de la asociación con los grupos a los que queremos llegar.

- ¿Cuál es el nuevo proyecto que tienen en mente?

El proyecto nuevo es un Curso de mecanismos democráticos y conciencia ciudadana para jóvenes y adultos, la idea general es un curso breve (pueden ser de 4 sesiones), dirigido a jóvenes cercanos a cumplir la mayoría de edad y adultos, en el cual se ofrezca información de calidad que contribuya a la mejora del ejercicio democrático, mediante la toma de conciencia respecto de la importancia del voto y de los mecanismos electorales y la rendición de cuentas.

Nos encontramos en la etapa de generar contenidos, pensamos lograr con esfuerzo y recursos propios de los integrantes activos, minimizando costos y dedicando el tiempo libre que sea posible. La implementación del proyecto funcionará en un principio de igual manera, aunado a la apertura de espacios para la impartición del curso mismo, valiéndonos de recursos fácilmente asequibles, es decir de los contactos de los propios integrantes de la asociación, y si se obtienen buenos resultados, se considerará la posibilidad de buscar financiamiento privado, limitado, y también participación del voluntariado y servicios social de quienes estén interesados.

- ¿Cuáles consideran que son sus fortalezas y cuáles sus debilidades como organización?

Como fortaleza tenemos que somos algo en lo que creemos, estamos totalmente abiertos a la crítica y al cambio. Tenemos a nuestro favor la libertad total de las Redes Sociales. Y sobre todo contamos con gente preparada. Dentro de las desventajas nos faltan recursos tanto humanos como financieros. Está en contra nuestra la desacreditación de los demás. Contamos con muy poco acceso a instituciones y a las personas que están en el poder ya que no se nos toma en cuenta.

- ¿Qué logros han tenido a lo largo de su historia?

Hemos obtenido un gran crecimiento, sobre todo en los primeros siete meses de trabajo. En un principio, no se lograron todos los objetivos mediatos que se habían planteado. En cuanto a Twitter hubo un número muy bueno de seguidores, en Facebook también aumentaron, lo cual fue muy bueno. El sitio web trajo logros importantes por lo que estamos satisfechos con el resultado.

16 de agosto del 2013

- ¿Cómo nació Generación X La Democracia?

A mediados de 2011, un grupo muy reducido de jóvenes universitarios, algunos recién egresados, que compartíamos inquietudes comunes respecto de problemas difundidos en el sistema político-electoral de nuestro país, aprovechando la coyuntura de las elecciones de 2012, decidimos formar Generación X la Democracia, con el objeto de poder hacer una aportación discreta pero significativa a la mejorar el sistema democrático. Para lograrlo aportaríamos nuestros conocimientos en la materia y nuestro tiempo y trabajo.

Las acciones orientadas a corto plazo se harían en función de las elecciones vecinas y haríamos un plan de trabajo a largo plazo donde expresáramos acciones con mayor un impacto más duradero en los objetivos que nos habíamos planteado.

La etapa de diseño de la Asociación, tanto la parte legal como programático, llevo medio año, la etapa de diseño de imagen y diseño web y redes sociales dos meses y arrancamos a finales del 2011 con una presentación en un Hotel del Centro de Morelia ante medios de comunicación.

- ¿Cuál es el nuevo proyecto que tienen en mente?

El proyecto nuevo es un Curso de mecanismos democráticos y conciencia ciudadana para jóvenes y adultos, la idea general es un curso breve (pueden ser de 4 sesiones), dirigido a jóvenes cercanos a cumplir la mayoría de edad y adultos, en el cual se ofrezca información de calidad que contribuya a la mejora del ejercicio democrático, mediante la toma de conciencia respecto de la importancia del voto y de los mecanismos electorales y la rendición de cuentas.

Nos encontramos en la etapa de generar contenidos, pensamos lograr con esfuerzo y recursos propios de los integrantes activos, minimizando costos y dedicando el tiempo libre que sea posible. La implementación del proyecto funcionará en un principio de igual manera, aunado a la apertura de espacios para la impartición del curso mismo, valiéndonos de recursos fácilmente asequibles, es decir de los contactos de los propios integrantes de la asociación, y si se obtienen buenos resultados, se considerará la posibilidad de buscar financiamiento privado, limitado, y también participación del voluntariado y servicios social de quienes estén interesados.

- ¿Cuál considera es la visión de Generación X La Democracia?

Contribuir en la formación de una sociedad civil informada, participativa y exigente con miras consolidar un sistema político y electoral verdaderamente democrático.

- ¿Quiénes conforman la asociación?

Los que aparecemos en el acta constitutiva somos César Flores Contreras, el secretario general, y yo, Gabriel Baltazar Pedraza, presidente.

Los que te menciono enseguida son integrantes formales en el sentido de que aceptaron participar en el proyecto y ellos han dicho públicamente formar parte del mismo, aunque en la realidad han hecho muy poco o nada:

Jazmín Ruiz Treviño (contribuyó con un artículo), Natalia Jardón King, María José Bribiesca Pineda, Carlos Adrián García Basto, Alfredo Montufar-Helú (contribuyó con un muy buen artículo). Muchos más aceptaron o me pidieron incorporarse pero jamás hicieron nada.

Han apoyado el proyecto mucho más que los integrantes formales pero no se unieron formalmente: Dorian Adrián González, él es fundador y parte esencial pero por sus actividades no puede participar formalmente en la asociación, y Patricia León Ruiz.

20 de octubre de 2013

- ¿Cuál es el medio por el cual se comunican entre ustedes -integrantes-? y ¿Cómo consideras que es la comunicación entre ustedes?

Principalmente es por correo electrónico y teléfono, pero procuramos tener asambleas por lo menos cada seis meses. El secretario y yo nos reunimos con bastante frecuencia. Creo que nos falta generar canales de comunicación que nos permitan realizar un mejor trabajo en equipo.

- ¿Cómo es la situación de la asociación respecto a quiénes trabajan y colaboran en ella? ¿Cuáles son tus percepciones respecto a la motivación y satisfacción que tienen?

Hay muy poco compromiso de la gente. En un principio muchas personas nos ofrecieron su apoyo pero hasta el momento muy pocas lo han hecho a través de la realización de contenido para nuestros sitios. Es posible que no se interesen mucho debido a que no hay una retribución económica. Los que si muestran un interés o es esporádico o es intermitente. Muchos más aceptaron o me pidieron incorporarse pero jamás hicieron nada así.

César Flores Contreras es el Secretario General, los dos somos los integrantes formales pues estamos en el acta constitutiva. Otros son integrantes formales en el sentido de que aceptaron participar en el proyecto y ellos han dicho públicamente formar parte del mismo, aunque en la realidad han hecho muy poco o nada.

Hay satisfacción pero también conciencia de la situación, somos en realidad poco atractivos para políticos, sólo a menor escala en sí, y hay mucha gente con ideas cerradas en cuanto a este tipo de organizaciones.

En general tenemos un ambiente relajado, amistoso y cordial.

- ¿Cuál es la imagen que tienen de ustedes como asociación?

Que es una Asociación seria comprometida, que implica mucho trabajo y sacrificio pero que seguimos creyendo en los objetivos planteados, los que formamos parte de ella la consideramos una extensión de nuestra forma de ver el mundo y de nuestras inquietudes políticas y éticas.

Somos críticos y creemos que hace falta trabajo, pero dadas las carencias de recursos, económicas y de tiempo, se ha hecho un buen trabajo.

- ¿Cuál crees que es la imagen que los demás (el público) tiene?

Quienes la conocen respetan su trabajo, tenemos una imagen de seriedad y de imparcialidad, quienes han asistido a los foros públicos lo saben y lo reconocen. No obstante, no hemos tenido el alcance y exposición que nos hubiera gustado.

- ¿Los integrantes (el secretario César Flores, la señora Rosalba) conocen los objetivos, valores, visión, etc.? ¿Comparten esta cultura?

Además de los que mencionas, por ejemplo Viridiana y Dorian, sí todos compartimos los valores de la asociación: imparcialidad, pensamiento crítico y perseguimos el objetivo de la asociación, por lo menos es lo que me han demostrado, pero todos tienen una inclinación política distinta y naturalmente, una concepción distinta de la relevancia de los problemas y del impacto que tendrían las distintas posibles soluciones.

Tabla Teorías

Teoría	Características	Es decir...	OSC
Interaccionismo simbólico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación como medio para las interacciones humanas</li> <li>• Las personas actúan dependiendo del significado que le atribuyen a las personas, cosas y situaciones</li> <li>• Este significado se construye con base en las relaciones que mantienen con los demás y consigo mismos</li> <li>• Se establecen mundos simbólicos compartidos por medio del intercambio de símbolos</li> </ul>	<p>El interaccionismo simbólico explica cómo suceden las interacciones humanas, dotando de valor a la comunicación. Las organizaciones propician el establecimiento de relaciones entre sus miembros, basadas en la interacción que depende del continuo intercambio de símbolos, hasta llegar a entablar conexiones para crear mundos simbólicos que ayuden a las personas a entenderse entre sí.</p>	<p><b>Generación X La Democracia</b> se formó por medio de interacciones simbólicas, cuando dos personas (el Presidente de la asociación y el Secretario General) interactúan y comparten los símbolos y significados que cada uno tiene, empiezan a generar conexiones que más adelante, y de manera constante, llevará a la formación de un mundo compartido. El resultado de estas interacciones y del mundo en común los llevó a la formación de la asociación al formalizar sus conexiones.</p>
Teoría contingente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entorno es un elemento influyente en las organizaciones</li> <li>• Las organizaciones son susceptibles a las demandas del entorno</li> <li>• No todas las organizaciones son iguales, por lo tanto responden de manera diferente ante el impacto del entorno</li> <li>• La respuesta de las organizaciones se refleja en su estructura y función</li> </ul>	<p>Una organización consciente de la existencia de elementos en su entorno que son contingentes puede trabajar con ellos de modo que la influencia no sea negativa. Cada organización deberá encontrar la forma en qué mejor trabaja y responde según su contexto y entorno; siempre adaptando sus procesos para mantenerse activa y productiva.</p>	<p>El elemento más influyente del exterior que genera contingencia en <b>Generación X La Democracia</b>, son los procesos democráticos del país ya que su actividad principal es generar y mantener la participación ciudadana. En un principio no lograron adaptarse al entorno y sus tareas disminuyeron cuando los procesos electorales terminaron; con el tiempo empezaron a responder de manera favorable retomando sus actividades y presencia en Redes Sociales.</p>

<p>Teoría de la información organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las organizaciones están expuestas a un entorno de información</li> <li>La información suele ser ambigua y traer consigo equivocidad en los mensajes</li> <li>Es necesario un plan para gestionar la información existente en el entorno y hacer de ella un elemento favorable</li> <li>Cada organización deberá tener reglas que ayuden a la selección de la información.</li> <li>Los miembros darán sentido a la información, estableciendo mismos significados para que sea comprensible y aceptada por cada uno de ellos.</li> </ul>	<p>La información juega un papel importante en las organizaciones al formar parte de su entorno y también encontrarse en su interior. Gestionar la información evita confusiones y ayuda a darle un sentido compartido entre los integrantes. Los miembros de una organización, al utilizar el mismo significado otorgado a la información, trabajan de una forma más unida pues no hay barreras que se forman cuando la información es ambigua y confusa.</p>	<p><b>Generación X La Democracia</b> encuentra en la información que está en su entorno un elemento esencial, gracias a ella se comunican con su público. El proceso de clasificación es informal, esto quiere decir que no se encuentra escrito pero sí se lleva a cabo diariamente, siendo parte de las actividades cotidianas de la asociación.</p>
<p>Teoría de la fijación de objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos claros generan motivación en un equipo de trabajo</li> <li>Entre mayor sea el objetivo el efecto motivador lo será de igual manera</li> <li>La motivación es desear alcanzar un objetivo a través de ciertas acciones</li> </ul>	<p>El establecimiento de objetivos es una tarea que ninguna organización puede pasar por alto, pues es la manera en que llegan a ser quienes quieren ser. La forma en la cual se establecen los objetivos debe ser de acuerdo a la organización y a sus miembros.</p>	<p><b>Reforestamos México, A.C.</b><sup>53</sup>, trabaja a través de tres grandes objetivos: Plataforma de Desarrollo de Proveedores, Programa de Bosques del Carbón Disclosure Project y el Programa de Adopción de Hectáreas.</p>

<sup>53</sup> Reforestamos México, A.C., es una asociación civil creada por Grupo Bimbo el 21 de mayo del 2002, con la misión de asegurar los bosques y selvas de México. [www.reforestamosmexico.org](http://www.reforestamosmexico.org)



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El planteamiento de objetivos es vital para mantener a un equipo motivado</li> <li>• El involucramiento de las personas en el establecimiento de objetivos genera compromiso por alcanzarlos y al mismo tiempo es un factor motivador pues son tomados en cuenta</li> <li>• Se debe tener en cuenta que existen diferentes estilos de trabajo y las personas son también diferentes por lo que los objetivos deben ir de acuerdo a la situación actual de la organización</li> </ul>	<p>Pese a que no hay un método general, sí existen elementos a tomar en cuenta para explotar el factor motivador; En especial tomar en cuenta a cada miembro y se involucre en el proceso.</p>	<p>Cada uno de estos programas tiene sus propios objetivos, los cuales son claros y realistas, siendo factores clave para alcanzarlos y sentirse motivados en el proceso. También cada uno tiene una persona a cargo de manera específica, así la forma de trabajo se define por el estilo de cada uno de estos encargados así como la forma en la cual desarrollan sus actividades.</p>
--	---	--	--