



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

**EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS  
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: PROPUESTA DE UN  
MODELO DE INTERVENCIÓN A TRAVÉS DEL MÉTODO  
INVESTIGACIÓN-ACCIÓN-PARTICIPANTE**

**TESIS**

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

**CON OPCIÓN TERMINAL EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA:**

**DEYANIRA MORALES SÁNCHEZ**

**ASESORA:**

**DRA. ALMA ROSA ALVA DE LA SELVA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2018**



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.

## **Dedicatorias**

*A ti, mi gran amor, Arcadio de mi corazón, te llevo en la sangre y en el alma.*

*A mi madre, a mi abuela y a mi tía.*

## ÍNDICE

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1. EL SURGIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL .....</b>	<b>16</b>
1.1.Un acercamiento a la globalización .....	17
1.2.El neoliberalismo como parteaguas de la Sociedad Civil .....	22
1.3.La Sociedad Civil como manifestación política, social y económica .....	27
1.4.Hacia un análisis de la Sociedad Civil desde el paradigma de la Comunicación. ....	37
<b>CAPÍTULO 2. El papel de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) .....</b>	<b>41</b>
2.1. El entendimiento de la organización: la Sociedad de las Organizaciones.....	43
2.2. La conformación de las OSC: hacia una tipología de estas organizaciones.....	48
2.3. Un acercamiento a la Comunicación.....	58
2.4. La Comunicación en las organizaciones: Comunicación Organizacional .....	61
2.4.1. Comunicación descendente: .....	62
2.4.2. Comunicación ascendente: .....	62
2.4.3 Comunicación horizontal:.....	62
2.4.4. Comunicación formal .....	63
2.4.5. Comunicación informal .....	64
2.4.6. Comunicación interpersonal .....	64
2.4.7. Comunicación intragrupal .....	65
2.5. Principales teorías de la Comunicación Organizacional .....	66
2.6. Implicaciones de la Comunicación Organizacional interna en las OSC .....	75
<b>CAPÍTULO 3. La metodología de Investigación-Acción- Participante (IAP).....</b>	<b>80</b>
3.1. Antecedentes de la IAP .....	82
3.2. Características, funciones y aplicación .....	86
3.3.Hacia una comprensión de la Intervención Organizacional desde la Comunicación. ...	91
3.4.La IAP como una forma de Intervención en las OSC. ....	95

<b>CAPÍTULO 4. Análisis de caso desde la Investigación - Acción – Participante (IAP)</b>	<b>100</b>
4.1. Etapas y fases de la Investigación – Acción – Participante (IAP) ejecutada en <i>Contratiempo MX</i> .	102
4.2. Caso de la organización (OSC): Análisis de caso de Contratiempo MX	105
4.3. Antecedentes de la organización	106
4.4. Núcleo ideológico de la organización	110
4.5. Estructura Organizacional	112
4.6. Dinámicas de trabajo (comunicación interna)	114
4.7. Análisis y procesamiento de la información	119
4.7.1. Resultados	123
4.8. Alcances y propuestas	129
<b>Apartado metodológico</b>	<b>139</b>
<b>Conclusiones generales</b>	<b>142</b>
<b>Retos y recomendaciones</b>	<b>148</b>
<b>Referencias</b>	<b>151</b>

ESTE TRABAJO DE TESIS SE REALIZÓ CON EL APOYO DEL PROYECTO PAPIME  
“CIUDADANÍA DIGITAL” NÚM. PE300318 DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE  
ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO (DGAPA), UNAM.

## Agradecimientos

“*La tesis es una metáfora de la vida*”, esta frase se ha quedado grabada en mí desde que la escuché y tomó sentido en mi vida...es verdad, la tesis se convierte en una materialización de todos los aprendizajes, experiencias y saberes que una va adquiriendo a lo largo de la preparación académica; asimismo, no sólo manifiesta los conocimientos intelectuales, sino también esas mañas, vicios y rituales que van formando nuestra personalidad, es real e impresionante cómo el proceso tesístico refleja en demasiada parte de la esencia de nuestra vida.

Curiosamente, cada capítulo de este trabajo se ha escrito en diferentes etapas en las que, no sólo el proyecto de investigación se ha ido desarrollando, sino también la mujer, la estudiante y la comunicóloga quien la escribe. Este proceso de transformación, al cual llamaría de *deconstrucción*, afortunadamente inició desde que, por primera vez, entré a la UNAM, momento que es un hito en mi vida, agradezco al CCH Naucalpan por ese proceso deformativo en el cual logré cuestionarme el papel de mi existencia en una sociedad tan diversa, a ese proceso le precedió mi entrada a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en la cual continúe con esa deconstrucción.

He de decir, orgullosamente, que toda mi vida me he criado con mujeres, justamente parte de esa etapa de reflexión y cuestionamientos, es que logré comprender con mayor sentido el papel que esas mujeres han tenido en mi vida. Me refiero a mi abuela Sara, mi madre Claudia y mi tía Araceli, grandes mujeres que, sin saber en su momento qué era la *Sororidad*, la han tenido conmigo desde siempre, me han dado su amor, paciencia y respaldo para todo lo que se me ha ocurrido hacer y vivir.

Inicialmente, agradezco con total amor y respeto a mi abuela (madre) Sara, preciosa mujer que me acogió como una hija más, de la cual he aprendido hermosos valores como la solidaridad, la justicia y, sobre todo, la valentía y esas ganas tremendas de siempre dar para adelante y continuar el camino pase lo que pase. En cada logro que he tenido llevo por bandera tu nombre, en todo momento me he sentido respaldada por ti como si siempre estuvieras a mi lado, sí, justo como cuando era niña y me llevabas contigo a todos lados.

Las palabras para agradecerte son infinitas, pero quiero que quede bien claro que eres un pilar fundamental en mi vida, no tengas miedo, has criado a una guerrera como tú.

El agradecimiento se extiende a ti bella madre mía, mi Claudia, mi mujer sensible y noble, has sido una pieza clave en todo este proceso, gracias por apoyarme con tanto amor, con tanta gentileza y valentía, tú bien sabes que pase lo que pase, en cualquier latitud en la que me encuentre, siempre voy a acudir a ti, eres y serás mi dulce refugio, mi hogar. Ambas sabemos nuestro pasado y lo mucho que te costó salir adelante conmigo, me has dado tantos ejemplos de vida que me han hecho ser la persona que soy. Así que tú tampoco te preocupes, has formado a una mujer independiente.

Por otra parte, pero no por ello menos importante, te agradezco a ti, madrina Araceli, de ti me quedo la rebeldía de la vida, las ganas de hacer lo que una crea conveniente para ser feliz; te admiro por esa actitud chispeante que tienes ante todo, incluso a las adversidades. Te amo infinitamente, gracias por regalarme parte de tus años para criar a esta rebelde que desea comerse al mundo. También te agradezco a ti, mi Yuli, por siempre confiar en mí y darme esos ánimos revitalizantes y a ti Karito por tu sinceridad.

A mi abuelo Abel por su generosidad y nobleza, aún recuerdo cuando era mi última semana en México antes de irme a Madrid, me diste tus únicas monedas de euros, ese acto tan bello refleja lo hermoso ser humano que eres, gracias porque, aunque no tenemos la misma sangre, me adoptaste como tu nieta (la que más te quiere). Te adoro siempre.

Agradezco a las personas que han sido también seres de gran apoyo, a mi tía Vicky, a mi mejor amiga Lupe, a mi cómplice en la vida Jess Roh, a Liz, a Kat, a Celia, a Oscar, gracias por ser mi familia internacional; también agradezco Rosario por llevarme en el camino del reconocimiento y la aceptación y a Erick Adrián (mi panzón), gracias por siempre cuestionar el mundo conmigo, por esas noches de vino y café en las que siempre nos cuestionamos cómo podemos hacer que este mundo cambie, gracias por los debates y el acompañamiento transformativo. Agradezco a ese amigo que la vida, afortunadamente, me puso en el camino, gracias Jorge (my little), por siempre estar ahí, de ti he aprendido el valor de la lealtad, la nobleza y la amistad, eres y serás una parte muy importante en mi vida.



Con alegría en el corazón, agradezco a mi compañero Iván, a ese tapatío que ha sido el causante de muchas sonrisas, gracias por confiar en mí, por ser parte de este proceso, por darme tu mano en los momentos más turbios, ocasionaste la revolución y soy muy feliz por ello.

En el ámbito académico agradezco a todos mis profesores/as los cuales me hicieron ver a mi carrera desde diferentes aristas, gracias por dejarme más dudas que respuestas, despertaron en mí la curiosidad investigativa. Agradezco a mi querido profesor Efraín Pérez Espino, por siempre sacar lo mejor de mí, a la Dra. Adriana Reynaga, al Mtr. Luis Carrasco, gracias por darme la oportunidad de acompañarlos en la docencia. A la Dra. Alejandra Cabrera, Rebeca Juárez, Gabriela Piedra, a mis profesores ceceacheros Elisa Sui, Guillermo Mondragón, Rosa Elisa, Rita Cerezo, Rodolfo Sánchez y Nerida, gracias porque despertaron en mí el espíritu combativo y la energía unamita que me empoderó en la Licenciatura.

Asimismo, agradezco a la Dra. Alma Rosa Alva de la Selva, misma que no sólo es mi asesora en esta tesis, sino que también se convirtió en una compañera de andanzas investigativas, gracias por confiar en mí e invitarme a ser su asistente de investigación y colega; ha sido un gusto trabajar con usted, gracias por su nobleza, respaldo y apoyo, la estimo demasiado.

También agradezco a Contratiempo MX, ya que fue un lugar de múltiples aprendizajes, me llevo la experiencia, los mejores momentos de mi carrera y el espíritu de intervención y transformación. Gracias a Josué Lugo por permitirme vivir *a contratiempo* y en movimiento, de ti me llevo metáforas sempiternas. Gracias totales.

Finalmente, agradezco al proyecto PAPIME de “Ciudadanía Digital” por permitirme seguir formándome en el camino investigativo y académico. En general, mi paso por la UNAM, sin lugar a dudas, me ha otorgado las mejores experiencias que hasta el momento he vivido.

*"Un hombre del pueblo de Neguá, en la costa de Colombia, pudo subir al alto cielo.*

*A la vuelta contó. Dijo que había contemplado desde arriba, la vida humana.*

*Y dijo que somos un mar de fueguitos.*

*-El mundo es eso -reveló- un montón de gente, un mar de fueguitos.*

*Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás.*

*No hay dos fuegos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y gente de fuego loco que llena el aire de chispas. Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman; pero otros arden la vida con tanta pasión que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca se enciende".*

Eduardo Galeano

## Introducción

Los estudios en Comunicación Organizacional, particularmente en México, se han orientado al análisis y gestión de las empresas; resulta pertinente hacer esta aseveración, puesto que en el plan de estudios de dicha carrera en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM (lugar en el que surge la presente tesis), las propuestas temáticas y prácticas se centran en el diagnóstico de estas entidades, a excepción de algunas materias que se dedican a analizar otro tipo de organizaciones.

Esta situación, más allá de ser problemática, resultó una motivación para que en esta investigación se enfatizara en el papel de la Comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)<sup>1</sup>, atendiendo sus propias características y particularidades desde una posición crítica y activa.

Cabe señalar que la presente tesis no desvaloriza las propuestas teóricas de los diferentes campos que sustentan y son base de la Comunicación Organizacional, tal es el caso de la Administración; asimismo, tampoco desdeña las prácticas organizacionales que se emplean en los diagnósticos empresariales, más bien, pretende ser una alternativa para analizar e intervenir en aquellas otras organizaciones que operan bajo ciertas estrategias y dinámicas de trabajo, a través de diversas metodologías.

En esa misma línea, lo anteriormente expuesto, se debe a que, en nuestra realidad social, somos parte de diversas lógicas que corresponden a los ámbitos: económico, político, cultural y social. Para reforzar la línea de pensamiento que se maneja en este trabajo, supone pertinente hacer referencia al sociólogo Mario Krieger (2005), Él señala que, como seres humanos, vivimos, nos desarrollamos y somos parte de organizaciones, de modo que la sociedad está llena de éstas y es por ello que se plantea el concepto de Sociedad de las Organizaciones.

---

<sup>1</sup> Para evitar confusiones conceptuales, en esta tesis nos referiremos a las Organizaciones de la Sociedad Civil como (OSC), debido a que estas organizaciones han tenido diversas denominaciones como lo son: Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones No Lucrativas (ONL), entre otras. Se considera que este concepto es idóneo debido a que diversos autores han llegado a un consenso teórico al respecto, como la Dra. Fernanda Somuano, la Dra. Lucía Álvarez, entre otros.

No obstante, existe una esquematización de la sociedad que plantea un binomio entre Estado y Sociedad Civil, aunque “ha sido puesto en entredicho por los teóricos de la sociedad compleja” (Álvarez, 2004, p. 18) a consecuencia de cambios significativos que caracterizan a las sociedades contemporáneas. Estos cambios suponen la existencia de un esquema tripartito de tres esferas (subsistemas): Estado, mercado y Sociedad Civil. (Álvarez, 2004); esta última propuesta es con la que se adscribe el presente análisis.

Por lo que el interés de este trabajo se centra en la última esfera mencionada (la Sociedad Civil), en ese sentido se parte desde un contexto histórico-político en el que la globalización y el neoliberalismo, enmarcan la emergencia de esta Sociedad Civil, misma que encuentra sus líneas de acción en aras del desarrollo social.

Es importante señalar que, históricamente, la Sociedad Civil comenzó a surgir en México en los años 80's, la cual también empezó a organizarse y estructurarse con el objetivo de atender las carencias y necesidades de su propio entorno y de los demás ciudadanos. Cabe precisar que el concepto de Sociedad civil ha sido un término polémico de dos dimensiones: teórica y política. (Álvarez, 2004), por lo que en el primer capítulo de esta tesis, se abordará esta problemática conceptual.

En cuanto a los participantes de este sector, se trata de actores sociales que persiguen ciertos objetivos de carácter social, se encuentran inmersos en organizaciones no lucrativas ni gubernamentales y, a través de acciones concretas, intervienen en la mejora de asuntos públicos de diversa índole.

En relación al papel de la Comunicación Organizacional, resulta pertinente poner acento en la necesidad de una nueva comprensión del ejercicio profesional del comunicólogo organizacional en las OSC, puesto que éstas cuentan con características y objetivos propios, diferentes a las organizaciones lucrativas y gubernamentales. Para ello, en el desarrollo de este trabajo, se revisa la importancia de problematizar acerca del surgimiento de las organizaciones sociales, debido al nivel de influencia que tienen, tanto nacional como internacionalmente, así como por la labor que realizan desde diferentes campos de acción.

La relación que se plantea en este trabajo entre la Comunicación Organizacional y la Sociedad Civil resulta significativa ya que, de acuerdo a la Dra. Ma. Antonieta Rebeil y al investigador mexicano Abraham Nosnik, la Comunicación Organizacional “es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo” (Rebeil y Nosnik, 1998, p. 15).

Es decir, se trata de un “proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.” (Martínez y Téllez, 2012, p.98). Su papel es, justamente, poner en común los mensajes, decisiones, modelos y estrategias que se generan en la organización para que los colaboradores las ejecuten de la manera adecuada, es una herramienta que se aplica tanto al interior como al exterior de una organización.

Al retomar la completa vinculación de la Comunicación Organizacional con las Ciencias Sociales, de acuerdo al Dr. Raúl Rojas Soriano (1976), la investigación en el ámbito social, en este caso en las organizaciones, se ha orientado al utilitarismo económico, más allá de buscar el desarrollo social; por lo tanto, esta rama de la Comunicación aún carece de un cuerpo teórico sólido, así como una práctica profesional homogénea (Orosa, 2006).

Lo anterior se retoma en esta investigación, dándole otro sentido al papel de la Comunicación Organizacional desde la metodología de Investigación-Acción-Participante y la Intervención Organizacional, con el fin de generar dinámicas de vinculación y una dialéctica entre la teoría y la práctica a través de la participación completa del comunicólogo con la organización a analizar; en el caso de esta investigación se proponen las OSC por su propia personalidad flexible y dinámica.

Haciendo referencia a Jesús Martín Barbero, él señala que “el mercado no puede crear vínculos sociales, esto es entre sujetos, pues estos se constituyen en procesos de comunicación de sentido, y el mercado opera anónimamente mediante lógicas de valor que

implican intercambios puramente formales, asociaciones y promesas evanescentes que sólo engendran satisfacciones o frustraciones, pero nunca sentido” (Barbero, 2003, p.15-16).

Por tanto, en este trabajo, apelando a las características propias de las OSC, se propone un modelo-esquema de intervención interna que, por medio de la Investigación de Acción Participante (IAP), el comunicólogo organizacional pueda actuar socialmente en la solución de los problemas internos de la organización, dependiendo de sus propios ejes de acción para que pueda contribuir en el acercamiento de la realidad social desde una óptica de la Comunicación Organizacional.

Bajo esa premisa, en esta tesis se propone a la IAP debido a que se trata de un proceso dialógico y crítico que pasa del enfoque tradicional de la investigación a la intervención. Como marco histórico, este método de investigación surge en América Latina como un cambio de paradigma en las Ciencias Sociales; su esencia se encuentra en la participación como una estrategia metodológica; de igual forma, su pretensión apunta a transformar la realidad desde el involucramiento de los investigadores, en este caso lo comunicólogos organizacionales con los sujetos involucrados.

En cuanto al desarrollo de la presente tesis, vale mencionar que el primer capítulo titulado *El surgimiento de la Sociedad Civil*, ofrece un acercamiento a los inicios de ésta, es decir, desde un marco contextual que presenta a la globalización y al neoliberalismo como parteaguas, hasta su manifestación política, social y económica. Asimismo, se realiza un análisis de esta sociedad desde el paradigma de la Comunicación.

El segundo capítulo, mismo que tiene por título *Implicaciones de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)*, permite un entendimiento de este tipo de organizaciones, es decir, desde su conformación hasta la propuesta de una tipología de las OSC, misma que se logra gracias a las investigaciones de referentes teóricos de distintos países de Latinoamérica, principalmente México, que han abordado el tema desde sus propios campos de estudio.

En ese mismo capítulo, se expone un acercamiento a la Comunicación para que, posteriormente, se comprenda de mejor manera su actuar en las organizaciones, de modo

que, brevemente, se presentan las principales teorías de esta rama de estudios con el fin de conocer sus antecedentes históricos y metodológicos. Finalmente, se analiza la implicación de la comunicación interna en las OSC.

En el tercer capítulo llamado *La metodología de Investigación - Acción – Participante (IAP)*, se presenta un análisis de los antecedentes de esta metodología con base en los referentes teóricos, mismos que pertenecen a latitudes europeas, norteamericanas y latinoamericanas, con el fin de mostrar su amplio contexto histórico. Asimismo, se expone un apartado en el que se explica el método, la técnica y la aplicación. Por otra parte, se explica qué es la Intervención Organizacional y su relación con la Comunicación.

Cabe señalar que, los capítulos anteriores, forman parte del nivel de investigación teórico, es decir, todo lo que se obtuvo a través del análisis documental que permitió adentrarnos a los conceptos y teorías clave de esta investigación para, finalmente, llegar al cuarto capítulo llamado *Análisis de caso desde la Investigación - Acción – Participante (IAP)*, en el cual se ejecuta la metodología IAP para adentrarse a la OSC que se eligió (Contratiempo MX).

En este último capítulo, se señalan los antecedentes de la organización, así como su núcleo ideológico, su estructura organizacional y las dinámicas de trabajo internas (presenciales y digitales); asimismo, se realiza el procesamiento de la información a través de los modelos-esquemas propuestos y se exponen los resultados y alcances de este nivel práctico. Cabe señalar que, adicionalmente, en este punto de la investigación, se propone un plan estratégico de comunicación interna para la organización, mismo que se encuentra adaptado a sus propias características.

Con base en lo anterior, es importante mencionar que la propuesta del modelo-esquema que se desarrolla en este capítulo, se trata de una matriz de análisis especialmente diseñada para las OSC, dicha matriz se planteó a partir de la investigación teórica y tiene la finalidad de abordar a ese tipo de organizaciones desde su propia naturaleza, atendiendo sus características y particularidades; y con ello, dejar de lado conceptos y modelos que pertenecen al ámbito empresarial, tales como: compradores, competidores, clientes, sustitutos, etc.

En ese sentido, el modelo de análisis incluye un esquema para categorizar a las OSC y poder identificar su ámbito de acción, su enfoque, el tipo de financiamiento y el nivel en el que se encuentra. Por otra parte, se presenta un esquema de análisis de la intervención en el que se podrá detallar el tipo de investigación que se hará, el tipo de rol que tendrá el comunicólogo, los alcances y el desarrollo de dicha intervención.

Finalmente, la matriz general es en la que se especifica y se detalla la naturaleza de la OSC, es decir, el tipo de organización que es, el ámbito en el que opera, las alianzas interorganizacionales que tiene, los actores a los que va dirigida, la localización geográfica, el tipo de intervención y el tipo de colaboradores, ello con el objetivo de lograr un acercamiento menos viciado y más concreto de la organización.

Resulta significativo mencionar que los resultados que se muestran en este apartado se obtuvieron en el lapso de un año aproximadamente, sin embargo, la profundización de la intervención se logró en seis meses durante el 2017. De modo que, las propuestas y alcances que se muestran son parte de ese contexto. Actualmente (2018) la organización Contratiempo MX continúa con algunas dinámicas de ese tiempo, pero en otras cuestiones se han realizado ciertos cambios en cuanto a funcionamiento interno.

Supone necesario mencionar que esta investigación parte de la hipótesis de que la Comunicación no se ha orientado hacia las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) desde una perspectiva teórica metodológica que atienda sus características particulares, debido a su tradicional lógica empresarial; en ese sentido, la gestión de la comunicación interna desde la implementación de la metodología de Investigación-Acción-Participante (IAP) contribuirá a que se cambie la visión de que este tipo de organizaciones funcionan igual que las empresas.

De modo que, el objetivo general de la tesis es contribuir a una reflexión teórica sobre los alcances que puede tener el papel de la Comunicación Organizacional desde un ámbito no empresarial, con la implementación de la IAP como un modelo de intervención social interno y como vía de acción y participación social para contribuir a un cambio desde las OSC.



Vale recordar, que lo que se propone en esta investigación, tiene el propósito de que pueda ser útil para los investigadores organizacionales al momento de analizar cualquier OSC. Asimismo, se busca continuar con esta línea de análisis para que, en un futuro, se pueda diseñar un manual para intervenir en dichas organizaciones, pero a través de la Comunicación Organizacional, así como generar modelos y proponer nuevas metodologías de intervención que se encuentren acorde a cada tipo de organización.

Finalmente, en el presente trabajo de investigación se busca otorgarle a la Comunicación Organizacional el lugar que merece en el estudio de las Ciencias Sociales, en aras de formalizar su trabajo tanto analítico como práctico. Es por ello que en los siguientes capítulos de esta tesis se podrá dar cuenta de ello; con el objetivo de dejar de lado las “arenas movedizas” (Alberto y Massoni, 2008) para pasar a terrenos más sólidos en el ámbito.

## CAPÍTULO 1

### EL SURGIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL

El presente capítulo tiene como objetivo identificar las causas históricas del surgimiento de la Sociedad Civil en el marco de la globalización y la entrada del neoliberalismo en México, debido a que es el espacio geográfico en el que se llevó a cabo la investigación.

Para el desarrollo de este apartado de la tesis es necesario entender que, en nuestra realidad social, como seres humanos, vivimos, nos desarrollamos y somos parte de organizaciones. De acuerdo al sociólogo Mario Krieger (2005), la sociedad está llena de éstas y es por ello que se plantea el concepto de Sociedad de las Organizaciones.

Existe una esquematización de la sociedad que plantea un binomio entre Estado y Sociedad Civil, aunque “ha sido puesto en entredicho por los teóricos de la sociedad compleja” a consecuencia de cambios significativos que caracterizan a las sociedades contemporáneas. Estos cambios suponen la existencia de un esquema tripartito de subsistemas: Estado, mercado y Sociedad Civil. (Álvarez, 2004, p.18).

El interés de este trabajo se centra en la última esfera mencionada: Sociedad Civil (SC); no obstante, antes de hacer una revisión de su surgimiento, es necesario partir, a grandes rasgos, de la forma en la cual se estructura esta esfera, debido a que existen diferentes tipos de organizaciones con sus respectivas cualidades; una primera clasificación, son las que se denominan organizaciones lucrativas y no lucrativas (Ganga, Buroto y Antonioletti, 2010). En el ámbito no lucrativo, se encuentran las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en las cuales se centrará la presente investigación.

Para ello, la pregunta rectora a responder en este capítulo es ¿cuáles son las causas históricas del surgimiento de la Sociedad Civil? En ese sentido, para entender el contexto en el cual surge y se desarrolla ésta, se pondrá acento en el proceso de globalización, la instauración del neoliberalismo y la conformación en organizaciones de esa sociedad desde el paradigma de la Comunicación.

Los referentes teóricos que sustentan este capítulo, para el apartado de globalización, son los trabajos de los investigadores: Giddens, Salazar, Joaquín Estefanía, Aguilar, Rubens

y Canclini. Para comprender el neoliberalismo se referirá a: Ahumada, Ornelas, Véjar Pérez y Valenzuela Feijóo; finalmente, para abordar el surgimiento de la Sociedad Civil, se ocuparán los preceptos teóricos de: Gramsci, Habermas, Arato, Cohen y la investigadora mexicana Lucia Álvarez Enríquez.

En esa misma línea, como señala el investigador Alonso Aguilar: “si queremos contribuir a transformar la realidad, es necesario conocerla a fondo” (Aguilar, 2006, p. 13) por ello, más allá de que este capítulo resulte una monografía teórica, tiene la relevancia de que describe y analiza los procesos sociales de la globalización y el neoliberalismo en relación con el surgimiento de la Sociedad Civil con el fin de fortalecer el análisis de este campo desde una perspectiva social y orientada a la Comunicación.

### **1.1.Un acercamiento a la globalización**

Para poder comprender el surgimiento de la Sociedad Civil en el contexto mexicano es importante no ignorar la relación que tiene ésta con el proceso de la globalización. Por ello, en primera instancia, se abordará a ésta desde sus principales planteamientos políticos y sociales con el apoyo de los referentes teóricos más significativos de esta macroteoría.<sup>2</sup> Cabe precisar que la finalidad de este apartado no es ahondar exhaustivamente en este concepto sino, más bien, se trata de describirlo en busca de comprender la organización de la Sociedad Civil como respuesta a esta etapa transformadora.

Usualmente, se considera que la globalización es meramente un proceso económico y que, a su vez, encuentra sus cauces en los diferentes ámbitos de la realidad: el social, el cultural y el político; en ese sentido, existen dos posturas sobre este concepto; por un lado, se entiende a la globalización como el desarrollo de la actividad económica que traspasa las fronteras políticas: nacionales, regionales e internacionales, es decir, se trata de un fenómeno económico que desemboca sus consecuencias en los diferentes ámbitos de la realidad social. (Salazar, 2004).

---

<sup>2</sup> De acuerdo a la clasificación de las teorías, éstas pueden ser de mediano rango o rango medio. En ese sentido, una Macroteoría o Gran teoría se encuentra constituida por “marcos conceptuales de referencia globales que definen perspectivas amplias para la práctica y formas de ver los fenómenos” (Armendáriz y Medel, 2007, p.3).

Otro de los autores que refuerza esta idea, es el investigador español Joaquín Estefanía (2003) quien señala que se trata de una globalización financiera, puesto que ha causado el debilitamiento de la democracia y el alejamiento de los ciudadanos con respecto a sus decisiones; se trata de un proceso donde ha permeado más la lógica del mercado que la del propio Estado.

La otra postura frente a la globalización, de acuerdo a uno de los sociólogos británicos más importantes de las Ciencias Sociales; Anthony Giddens, señala que es un error pensar en ésta únicamente como financiera; debido a que también es “política, tecnológica y cultural, además de económica” (Giddens, 2002, p. 7), por lo que está modificando nuestros modos de vivir, influida también por las transformaciones en los sistemas de comunicación.

Siguiendo esta línea, el término *globalización* se presenta como un gran significante que supone diferentes significados, es decir, se ha convertido en un concepto polémico no sólo en los discursos políticos sino también en la sociedad; se trata de un concepto paradójico que, más allá de un fenómeno, ha sido considerado como un hecho histórico (Aguilar, 2006). No obstante, la Academia ha tomado la batuta y ha teorizado bastante en este proceso. Existen diferentes posiciones intelectuales que tienen una visión opuesta sobre la globalización, como los radicales y los escépticos (Giddens, 1999).<sup>3</sup>

El objetivo de este apartado no es mostrar una postura maniquea respecto a la globalización y sus efectos, más bien, pretende dilucidar un escenario teórico que se ha trabajado durante años y desde diversas disciplinas. Por ello, más allá de una postura, es necesario enfatizar en que la globalización tiene efectos y afectaciones que son totalmente visibles y que modifican las dinámicas locales de cualquier país, desde sus estructuras de poder más dominantes, hasta las organizaciones más naturales como los son la familia y el trabajo; asimismo se reestructura la posición del Estado frente a la sociedad.

---

<sup>3</sup>Los radicales son aquellos que afirman que las consecuencias de la globalización se pueden ver en todas partes, es decir, es un proceso real. Para ellos el mercado global “está mucho más desarrollado incluso que en los años sesenta y setenta, y es ajeno a las fronteras nacionales (Giddens, 1999, p. 7). Por otro lado, los escépticos tienen la idea de que la globalización “es una ideología propagada por librecambistas que quieren dismantelar los sistemas de bienestar y recortar los gastos estatales” (Giddens, 1999, p. 7).

Para ser capaces de mostrar un bagaje teórico de la globalización en algunas de sus dimensiones, se iniciará con ésta y su relación con el ámbito económico para, posteriormente, retomar los demás ámbitos y poder comprender los ejes de este proceso y sus efectos.

En el marco económico, el hecho de que se adopten los ejes rectores de instituciones como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), afectan las dinámicas que existen entre el Estado y el mercado, por lo que prevalece una lógica mercantil que minimiza las funciones que tiene el Estado frente a la sociedad, en el caso de México, sucedió a partir del gobierno de Miguel de la Madrid en 1982.

Bajo esa lógica, la globalización genera nuevas zonas económicas y culturales en diferentes partes del mundo y, en consecuencia, las naciones pierden poco a poco su poder económico (Giddens, 1999). Un ejemplo de ello, son las privatizaciones de los servicios sociales tales como la educación y la salud. En ese sentido, “los flujos económicos...no son, sin embargo, fuerzas de la naturaleza” (Giddens, 1999, p.9) y han ocasionado que los gobiernos liberen y desregulen sus economías nacionales.

“Como resultado de esta transnacionalización de la economía, se ha constituido hoy una red global de intercambios económicos y financieros (...) sobre la cual los Estados no ejercen más que un control marginal. Pero también se ha reconfigurado el espacio social, siguiendo las líneas de fractura diseñadas por el proceso de transnacionalización, el cual, más allá de la redistribución de las actividades económicas a escala planetaria, redistribuye también la riqueza y el poder, según nuevos parámetros socioeconómicos” (François, 2000, p. 17).

Otro ejemplo de esta liberación económica en el caso de México, se dio a raíz del Tratado de Libre Comercio de América Latina del Norte (TLCAN) en 1994, el cual consistió en un acuerdo internacional entre México, Canadá y Estados Unidos para fortalecer sus vínculos económicos y generar intercambios para la venta y compra de productos y servicios con la finalidad de que prosperara una estabilidad económica para la triada de países, generando convenios de oportunidad.

Ante esta situación, el investigador Néstor García Canclini “plantea a las estrategias globales como máquinas estratificantes, segregantes y dispersadoras, en tanto reordenan las diferencias en relación a la distribución desigual de los mercados” (Canclini en Rubens y Lacarrieu, 1999, s/p.) lo cual también se relaciona con las transformaciones constantes en otros aspectos de la vida cultural y social. La investigadora Ellen Meiksins Wood señala que a la globalización también se le puede considerar como la universalización de la dependencia al mercado, lo cual supone modificaciones en todos los espacios de la realidad social.

En cuanto a la estructuración de la sociedad que se menciona al inicio de este capítulo y la relación que tiene el Estado con la Sociedad Civil, la dinámica de la globalización ha ocasionado que el Estado actúe como agente de la globalización (Meiksins en Aguilar, 2006, s/p.) en vez de supervisor de las políticas globales, situación por la cual, la Sociedad Civil se ha dado a la tarea de asumir y retomar dichas acciones al situarlas en su propio contexto.

Ante esa situación, “asistimos, por lo tanto, a un retroceso de la legitimidad del Estado, que se traduce en una pérdida de credibilidad de las instituciones políticas y de la legitimidad de la “clase” política” (François, 2000, p.18), por lo que ese tipo de consecuencias afectan de una manera importante a la dinámica social y a la resolución de los problemas de índole social y político.

En cuanto al ámbito cultural, la globalización también impone sus efectos en una serie de diversos factores como lo son: el consumo, la identidad, las relaciones entre lo global/local, así como la forma en que se relacionan los seres humanos, ya que se “atenta contra el ser humano y sus principales valores culturales” (Aguilar, 2006, p.22).

Esta situación se traduce en una crisis de identidad debido a los desajustes de las economías nacionales y al retroceso de los mecanismos de protección social; ante ello, “las referencias culturales de los pueblos –y sus sistemas de valores—son agredidos por la penetración cultural del modelo dominante y los valores asociados a ese modelo” (François, 2000, p. 18) es decir, el global.

Por tanto, la cuestión cultural adquiere una mayor importancia en las teorizaciones sobre la globalización, puesto que ésta “era vista como una dimensión secundaria de la vida social y ligada fundamentalmente a determinadas prácticas y sectores” (Rubens, 1999, s/p). Actualmente los estudios sobre la globalización ya no enfatizan sólo la parte económica y política, sino que han expandido sus áreas de análisis.

En cuanto a las modificaciones que ha habido, se encuentra el hecho de que la cultura se convierte en una estrategia de consumo, lo cual se traduce en la desvalorización de la identidad local, es decir, “gobiernos y empresas encuentran réditos políticos, sociales y económicos en la cultura, convertida en un recurso estratégico para el posicionamiento de los lugares en el seno de la ‘guerra’ de territorios que, a nivel local, nacional, regional y global, compiten por mercados y consumidores. (Rubens, 1999, s/p).

“Este modelo cultural, promovido por el capitalismo (...) agrade hoy, no solamente a las sociedades del mundo occidental, sino también a las del mundo subdesarrollado, y las enfrenta a valores y modelos que destruyen la identidad cultural de cada pueblo, les impone una cultura uniforme y mercantil que glorifica la violencia y el individualismo y atenta contra los valores de solidaridad y los principios éticos que respaldan la mayoría de las culturas” (François, 2000, p. 19)

Al analizar esta situación cultural desde una perspectiva en Comunicación Organizacional, en relación con el surgimiento de la Sociedad Civil, se expresa en que, actualmente, cada vez más comunidades generan organizaciones para defender, no sólo sus tierras sino también sus productos y acciones, con la finalidad de obtener sus propias ganancias sin necesidad de empresas mediadoras. Bajo ese panorama “el problema es que bajo el rótulo de la diversidad se encubren muchas veces situaciones de desigualdad, suavizando como exclusivamente ‘culturales’ diferencias que son también de orden económico y político. (Rubens, 1999, s/p).

En ese sentido, la globalización supone un entramado en el que cada pieza juega un papel de afectación para todo el conjunto de piezas, de ahí la visibilidad de las paradojas, ya que a la globalización se le ha visto como la causante de “la armonía, la interdependencia,

el progreso y el bienestar” (Aguilar, 2006, p.17) pero también es el detonante que genera mayor desigualdad, violencia, pobreza e inseguridad. Así la paradoja globalizadora.

En relación con el surgimiento la Sociedad Civil, este panorama global es el que ha posibilitado que las organizaciones que emanan de ella se reestructuren hacia nuevos modos y dinámicas de organización, tanto con su entorno como entre ellas. Por tal razón, derechos sociales que se han visto afectados por las economías y políticas globales, tales como la educación, la vivienda, el medio ambiente, la seguridad, entre otros, han sido retomados por las Organizaciones de la Sociedad Civil para salvaguardarlos.

Por las razones expuestas en este apartado, se deben considerar con más precaución los factores de la globalización y no encaminar a este momento histórico a una zona exclusivamente económica, sino más bien, retomando el papel de la Comunicación Organizacional, se debe atender sus afectaciones estructurales a nivel social, político y cultural; ya que, en una lectura más analítica, la globalización opera reestructurando las dinámicas organizativas que se encuentran establecidas; en ese sentido, es preciso tener claro que, mientras la sociedad cambie, las organizaciones y sus necesidades también lo harán.

## **1.2.El neoliberalismo como parteaguas de la Sociedad Civil**

Otro de los grandes factores significativos en las Ciencias Sociales, necesario de considerar para explicar la realidad social, ha sido el neoliberalismo, que al igual que la globalización, es un término que genera narrativas paradójicas, así como afectaciones en los ámbitos, económico, cultural y político debido a sus postulados y acciones en el ámbito de lo social, específicamente en el contexto latinoamericano.

Para comprender el surgimiento de la Sociedad Civil en México, es importante comprender que éste se relaciona significativamente con la entrada del neoliberalismo como un modelo preponderante en el contexto económico y que, a su vez, ha generado un discurso ideológico en el que los intereses privados han primado sobre los públicos. El interés de este apartado no es ahondar con profundidad este modelo económico, pero sí enfatizar en las implicaciones que tiene con la SC.



El neoliberalismo, como modelo económico implantado en México en los años 80's, también se incluye en el parteaguas que posibilitó la emergencia de una Sociedad Civil, debido a que se caracterizó por florecer en condiciones tales como: la privatización de la economía social, el recorte del Estado en su tamaño y funciones sociales, así como el debilitamiento del poder de los gobiernos locales (Lugo, 2013).

Cabe aclarar que por neoliberalismo se entiende al modelo económico que deviene del capitalismo y que tiene como consecuencias: menor intervención del Estado en la economía, transferencia de propiedades del sector público al privado, apertura de la economía al comercio, entre otros. (Ornelas, 2006). En síntesis, “su proyecto podría resumirse como la eliminación del Estado en sus dimensiones económicas y sociales, y la liberación total de las llamadas fuerzas del mercado” (François, 2000, p. 15)

Para tener un contexto sociopolítico de base, el neoliberalismo “se instala en (...) América Latina a finales de los años 80, como la nueva ola de la extrema derecha económica impulsada por los regímenes conservadores de Reagan en los Estados Unidos y Thatcher en Inglaterra.” (Montalvo, s.f, p. 157), esta situación desencadenó una serie de políticas y medidas que fueron materializando el proyecto neoliberal (François, 2000). En México fue instaurado a partir del gobierno de Miguel de la Madrid en 1982.

Como parte de ese proceso neoliberal, se adoptaron los ejes rectores del Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional, esa situación “se tradujo en el abandono del Estado interventor, así como de su responsabilidad social” (Salazar, 2004, p.110); a este suceso también se le conoce como el *Estado mínimo*. Por otra parte, cabe resaltar que el objetivo implícito del neoliberalismo es la creación de un espacio sin fronteras a escala planetaria en el que circulen sin trabas las mercancías y el capital (François, 2000).

“Desde un ángulo teórico muy general, la ideología del FMI se asienta en principios walrasianos tales como: a) la economía capitalista tiende espontáneamente a una situación de equilibrio estable; b) tal equilibrio se corresponde con una plena utilización de los recursos productivos; c) la asignación de los recursos es óptima y, por lo tanto, da lugar a la maximización del dividendo social” (Valenzuela, 1991, p. 16)

No obstante, al contrario de la ideología del FMI, entre los mecanismos de acción del neoliberalismo, con el fin de ensalzar la lógica del mercado sobre la función del Estado están: el recorte del gasto público, las políticas monetarias restrictivas, la disminución salarial, la demolición del *Estado benefactor* y por último, la privatización de las empresas y los espacios estatales (Salazar, 2004).<sup>4</sup> De modo que la maximización del dividendo social queda anulada.

Bajo ese panorama, la Sociedad Civil se presenta como una derivación de una crítica hacia este modelo económico que empobrece sus derechos sociales; por lo que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) “constituyen la forma característica de la organización social de la etapa neoliberal de desarrollo del capitalismo” (Fonseca, 2015, p. 15).

Con la entrada del neoliberalismo se ocasiona un viraje en la relación existente entre Estado y SC, debido a que se dan nuevos acuerdos y una lógica de mercado imperante. De acuerdo a Fernández Santillán, tal situación se tradujo en “lanzar al mercado lo que antes había sido invadido por el Estado; privatizar a la sociedad civil” (Fernández, 2003, s/p).<sup>5</sup>

Los representantes de Estado y los tomadores de decisiones, naturalmente, disfrazan a estos ajustes significativos con adulaciones rumbo al cambio y le otorgan una connotación positiva, los presentan como cambios estructurales que llevarán a la prosperidad; sin embargo, “no todo reordenamiento o cambio estructural tiene un signo progresivo” (Valenzuela, 1991, p. 11).

---

<sup>4</sup> Resulta pertinente resaltar la participación de los tecnócratas en estos cambios sociopolíticos, ya que son ellos los que, en esa etapa neoliberal, diseñan las políticas públicas. Para una mayor comprensión “la tecnocracia se refiere a un gobierno local, estatal o federal que se orienta, toma decisiones y ejecuta acciones, según un marco racional y técnico-instrumental, para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.” (Téllez, 2014, p. 209)

<sup>5</sup> De acuerdo a Ariel François “el proceso de mundialización del capital, que se inició en los setenta y se aceleró a partir de los ochenta, encubre en realidad tres fenómenos: la penetración de los grandes mercados existentes y de los llamados emergentes por la vía de la inversión extranjera directa: la relocalización de amplios segmentos de la cadena productiva en países con bajo costo de mano de obra y débil organización sindical, por la vía de las transferencias de capitales; y, finalmente, la conformación de un vasto mercado financiero a escala planetaria...” (François, 2000, p 16).

Es preciso señalar que una de las características del neoliberalismo es el papel preponderante del mercado como un agente regulador de la asignación de los recursos (Valenzuela, 1991) hecho que se traduce en la maximización de los intereses privados por encima de los públicos; en consecuencia, esferas como la empresarial se ven afectadas positivamente debido a que logran expandirse económicamente. De modo que “el afán de liberalización no puede sino contribuir al proceso de oligopolización” (Valenzuela, 1991, p.18).

Ante esta situación, el neoliberalismo es perceptible en el sentido de que la lógica mercantil ha colonizado la esfera estatal, es decir, la que se supone debería tener la autoridad, se encuentra supeditada a una dinámica económica más que social y, en suma, ha perdido legitimidad por no anteponerse y ser consecuente con las necesidades e intereses sociales.

El investigador José Valenzuela (1991), nombra a todos estos acontecimientos como “el paquete neoliberal” mismo que tiene como consecuencias los siguientes puntos:

- Se privilegia el modo de regulación monopólica, situación que favorece a las empresas transnacionales.
- Se atenta a los sectores asalariados en cuanto a sus niveles de vida.
- El principal objetivo es una mayor tasa de plusvalía.

De igual forma, el investigador Jaime Ornelas en su texto “*Neoliberalismo y capitalismo académico*” mismo que se problematizará con más énfasis en el segundo capítulo de esta investigación, sugiere ciertos rasgos esenciales del neoliberalismo, los cuales los distingue en tres principios: a) imposición del libre mercado, b) apertura total en cuanto a lo económico y financiero y c) movilización del Estado de su actividad económica, “lo que trae consigo la privatización de los activos nacionales pero, sobre todo, la conversión de los derechos sociales (como la educación o la salud) en servicios mercantiles.” (Ornelas, s.f, p. 86)

Por otra parte, más allá de los postulados del FMI, los principios teóricos que sobresalen bajo la línea del neoliberalismo son:

“El papel positivo de la desigualdad, la eliminación de la función económica y social del Estado, y, por tanto, de cualquier acción redistributiva de éste; la operación del mercado en todas las esferas de la actividad humana; y finalmente, la validación del subjetivismo como criterio de verdad y como explicación de los fenómenos económicos, políticos y sociales.” (Ahumada, 1996, p 30).

Con base en lo anterior, se puede comprender que lo que prevalece es una economía de mercado y, en consecuencia, los intereses que se buscan se explican mejor con el lenguaje económico, situación que provoca que la esfera de la SC tenga que actuar en ese escenario y bajo esos códigos. En ese sentido, se logra una colonización de ese modelo ya no sólo en el ámbito estatal sino también en el societal.

Siguiendo esa línea, “para los neoliberales la función social del Estado va encaminada hacia la ineficiencia, caso contrario a los individuos que al buscar sus propios intereses sirven al interés general” (Lugo, 2013, p.20). Y es en este contexto en el que la SC juega un papel significativo al fortalecer sus propios derechos debido a que el Estado resulta incapaz de amparar sus necesidades. “Ha llegado, por lo tanto, el momento en que la reconstrucción del Estado a escala global, es decir, mundial, se impone como una necesidad vital” (François, 2000, p.27).

Cabe señalar que, caso contrario a los postulados del neoliberalismo, las actividades de la SC se sustentan más en la colectividad que en la subjetividad y es de esa manera que, gracias a su sentido de comunidad, logran la operatividad de sus objetivos, así como la instauración de su propio discurso de actuación bajo sus propios términos y condiciones.

Para este apartado que problematiza al neoliberalismo y sus afectaciones en la SC, resulta pertinente resaltar la participación de los tecnócratas en estos cambios sociopolíticos, ya que son ellos los que, en esa etapa neoliberal, diseñan las políticas públicas, situación que afecta directamente a las verdaderas necesidades que se presentan en la sociedad.

Para una mayor comprensión “la tecnocracia se refiere a un gobierno local, estatal o federal que se orienta, toma decisiones y ejecuta acciones, según un marco racional y técnico-instrumental, para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.” (Téllez, 2014, p. 209), estas acciones a lo que incurren es el atender contra el discurso de la SC, ya que sus decisiones resultan ineficientes e inoperantes para los diferentes contextos en los que se desarrolla la SC.

Finalmente, es preciso manifestar que, tanto la globalización como el neoliberalismo, no sólo presentan consecuencias económicas, sino también afectan a la propia dinámica y acuerdos de la sociedad, es decir, atentan contra su propio marco político y cultural, lo cual ocasiona que la SC busque su propia vía de acción y exteriorice su inconformidad y la pérdida de legitimidad del Estado al rechazar las políticas neoliberales y ejercer su propio discurso y en suma, lograr ser un contrapeso a ese contexto político/económico.

### **1.3.La Sociedad Civil como manifestación política, social y económica**

Una vez enunciado el panorama teórico general sobre la globalización y el neoliberalismo, resulta acertado ensalzar el papel de la Sociedad Civil (SC), que al igual que con los conceptos anteriores, diversos investigadores han puesto acento en la forma de explicarla y teorizarla, ya que también se trata de un gran significante con mucho valor político, social y económico en la actualidad mexicana. En este apartado se realizará un análisis conceptual sobre la SC en aras de que, posteriormente, se entienda la relación que tiene con la Comunicación Organizacional y el aporte que puede tener en ese espacio.

Es importante reconocer que se trata de un concepto polisémico y que, a su vez, ha causado un revuelo teórico en el panorama académico, no sólo por su historicidad sino también por sus diversas aristas contextuales. Para el caso de esta investigación, se hará referencia a los autores clásicos de la SC, así como a los investigadores contemporáneos que han puesto el interés en su desarrollo conceptual en el contexto mexicano desde sus propias disciplinas y ciencias.

Históricamente, la SC comenzó a surgir en México en los años 80's, la cual también empezó a organizarse y estructurarse con el objetivo de atender las carencias y necesidades de su propio entorno y de los demás ciudadanos. Cabe señalar que el concepto de Sociedad civil ha sido un término polémico de dos dimensiones: teórica y política. (Álvarez, 2004), en este apartado se intentará esclarecer esas dos dimensiones.

Desde una óptica sociopolítica, la conformación de la Sociedad Civil encuentra su génesis a partir de una ruptura del Estado-Nación con la sociedad por la entrada del neoliberalismo y la primacía del mercado; ante este contexto “los esfuerzos emprendidos por la sociedad empiezan a complejizarse funcional y organizativamente, con el objetivo de mantener cotas mínimas de bienestar y recuperar espacios de acción y relación”(Jerez, Revilla, 1998, s/p). En ese sentido, el reajuste social se visualiza idóneo para contrarrestar el abandono del Estado de sus responsabilidades sociales.

De acuerdo a la Doctora en Sociología Lucía Álvarez , “la sola presencia de la sociedad civil es indicativa de un importante cambio en el panorama político local, que refiere la construcción de un nuevo, aunque aún frágil, equilibrio en las relaciones entre el Gobierno, el sistema de partidos y la sociedad organizada” (Álvarez, 2014, p.7) también señala que gracias a la intervención social de la SC ha sido posible un panorama político en el que ésta ha tomado parte de diversas formas para lograr un cambio en el desarrollo social con la apertura y pluralización en el ámbito político.

En ese sentido, la Sociedad Civil se presenta como una derivación de una crítica hacia el modelo económico neoliberal que empobrece sus derechos sociales.<sup>6</sup> Y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se establecen como una forma de organización social ante este contexto global y neoliberal. Es por esa razón, que, en ese escenario, surge la necesidad teórica de reflexionar acerca de lo que es o puede ser la SC, ya sea para construirla o reconstruirla (Maldonado, 2002).

---

<sup>6</sup> De acuerdo a la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Los derechos sociales son aquellos que permiten que los ciudadanos de un país, puedan desarrollarse “en autonomía, igualdad y libertad” así como la oportunidad de mejores condiciones económicas y de acceso a bienes necesarios para una vida digna.

En cuanto a sus características, esta esfera “hace referencia al desarrollo de formas de organización y actuación de actores privados con fines públicos” (Jerez y Revilla, 1998, s/p), su finalidad, a diferencia de la lógica empresarial, es apoyar e intervenir en las necesidades sociales que no están atendidas o se encuentran vulnerables por las actividades del Estado y el mercado, no busca un bien o una ganancia económica, sino más bien se mueve en la lógica de la solidaridad y el altruismo.<sup>7</sup> Se puede definir como una prolongación del terreno público que no es estatal sino que es ciudadano, es por y para los ciudadanos.

No obstante, el investigador y profesor Ugo Ascoli de la Universidad Politécnica *delle Marche* en Italia, sostiene la idea de que se trata de “una mera convención carente de todo valor teórico y práctico y que sólo sirve para designar globalmente una enorme área de sujetos no incluidos ni en el ‘business’ ni en el ‘government’ (1987).

Esta aseveración más que desvalorizar esta investigación, refuerzan la idea de que, como no se trata de un ámbito empresarial ni gubernamental, se presenta como un terreno de oportunidad para aterrizarlo desde cualquier enfoque y poder así comprender su amplio campo de actuación.

Por otra parte, el investigador en Ciencia Política Ariel Jerez y la Doctora en Sociología Marisa Revilla, precisan que el objetivo final buscado por este tipo de organizaciones de la SC “no es la maximización de beneficios económicos para individuos privados, sino la generación de unos determinados servicios a la comunidad, al «público» en general” (Jerez y Revilla, 1998, s/p.).

---

<sup>7</sup> Es pertinente señalar que existe una conceptualización teórica acerca de las organizaciones de la Sociedad Civil, éstas pueden ser lucrativas o no lucrativas, para fines de esta investigación y por la naturaleza de la misma, nos basaremos en las no lucrativas, las cuales se definen como “aquellas organizaciones que emergen de la libre iniciativa ciudadana, con el propósito primordial de ofrecer servicios de carácter social a la comunidad o a sus asociados, los cuales pueden ser de variada índole (englobando por ejemplo: servicios educativos, servicios de salud, religión, ocio, deportes, relaciones laborales, culturales, etc.” (Ganga, Burotto, Antonioletti, 2010, p. 58).

Para una definición más precisa y para abordar a la SC desde la Comunicación, de acuerdo al especialista en estos temas, el comunicólogo y Doctor Edgar Esquivel, señala que la noción de ésta “se refiere a un conglomerado heterogéneo, diverso y continuamente divergente de actores y sujetos sociales que actuando en el espacio público buscan lo que genéricamente se conoce como el “bien común”, cada uno de ellos, desde su propia interpretación.” (Esquivel, 2015, p. 64).

En cuanto a la dimensión teórica de este apartado, entre los teóricos clásicos de este concepto se encuentran Jean Cohen y Andrew Arato (2001), los cuales señalan que el concepto de Sociedad Civil, históricamente, resurgió debido a las luchas que hubo en Europa en pro de la democracia entre los grupos de oposición y los partidos estatales socialistas autoritarios.

No obstante, el hecho de que se contextualice en ese espacio geográfico, no quiere decir que no aplique y se resignifique en América Latina “sobre todo por la tarea común compartida con las oposiciones de la Europa oriental de construir democracias nuevas y estables” (Cohen y Arato, 2001, p.34). En ese sentido, cabe resaltar que “la formación de la sociedad civil en cada país o territorio determinado responde a procesos históricos y culturales particulares” (Esquivel, 2015, p. 65).

Asimismo, estos autores se cuestionan y problematizan la importancia de este concepto debido a las circunstancias políticas y económicas que subsisten como, por ejemplo, el argumento de que la Sociedad Civil es sólo una mera repetición del discurso de los movimientos democráticos que caracterizaron a los siglos XVIII y XIX; y que, en suma, se trata de una versión que tiene poca importancia, tanto política como teórica, para explicar el pensamiento social.

Uno de los aprendizajes históricos que estos autores señalan de la Sociedad Civil, es la autolimitación, es decir, sus objetivos e ideas en los que se sustenta ya no se materializa en proyectos fundamentalistas como la erradicación de la burocracia, la racionalidad económica y la división social; sino que, en un sentido paradójico, “la autolimitación de estos actores permite la continuación de su papel social y de su influencia más allá de la fase constituyente y los proyecta a la fase delo constituido” (Cohen y Arato, 2001, p.35).



Por otra parte, los autores problematizan las actividades del mercado y del Estado y señalan que puede haber un tercer enfoque “uno que no busca corregir la penetración económica o estatal de la sociedad mediante una utilización mayor o menor de estos dos mecanismos orientadores (...) la tarea es garantizar la autonomía del Estado y de la economía modernos a la vez que se protege simultáneamente a la sociedad civil de la penetración y funcionalización destructivas de los imperativos de estas dos esferas.” (Cohen y Arato, 2001, p.44).

Siguiendo esa línea de análisis, en esta investigación no se pretende mostrar a la Sociedad Civil como la panacea a los problemas sociales que surgen por el contexto político al que México está expuesto; de acuerdo a los preceptos teóricos de Arato y Cohen, no se trata de pensar a la SC como un agente enemigo y en contra de las actividades del Estado y del mercado.

Otro de los investigadores que se suscribe a esa reflexión, es el Doctor Carlos Maldonado, quien ha problematizado acerca de la definición de la Sociedad Civil, así como de la necesidad de abordarla no sólo teóricamente sino prácticamente. Él señala que la caracterización tradicional de la SC, se basa en una dicotomía Estado/Sociedad civil, es decir, en una dinámica de confrontación.

En ese sentido, no se trata de analizar dicotómicamente a la SC, sino que se resulta pertinente repensarla como un espacio complementario en el que se puede lograr un funcionamiento de la política social con base en los programas diseñados por la mismas OSC, por el carácter que poseen de autonomía y descentralización, además de su orientación a formas de legislación menos burocráticas e intrusivas que apelan más a los procedimientos que a los resultados, es decir más reflexivo. (Cohen y Arato, 2001).

Cabe señalar que las suposiciones teóricas de estos autores (Arato y Cohen) se sustentan en las ideas de Habermas por el hecho de que tiene una visión estructurada de la sociedad. Si bien este autor no apunta una teoría como tal de la Sociedad Civil, sí señala la idea de un espacio al que llama “*mundo de la vida*” en el que tienen lugar las acciones emprendidas por la sociedad y que se caracteriza por la acción comunicativa.

De acuerdo a la Dra. Lucía Álvarez, “el mundo de la vida es el espacio común de la intersubjetividad, a partir del cual se desarrollan las formas de apropiación del mundo y se producen las interpretaciones acerca de él (...) es un horizonte de conocimientos e interpretación comunes, y es también el resultado de la transformación del mundo por parte de los sujetos” (Álvarez, 2004, p.23) tal y como sucede en la Sociedad Civil, son los propios sujetos los que actúan como agentes de cambio y avance, atendiendo sus propias inquietudes.

Si bien existen muchas perspectivas teóricas de la SC, en el contexto mexicano, la noción de ésta “refiere en primera instancia a una esfera de intermediación, la cual, a través de las prácticas de los actores sociales, establece el puente que conecta y pone en relación a la sociedad con los subsistemas político y económico” (Álvarez, 2004, p.8) y al mismo tiempo establece una dinámica de intercambio, comunicación y negociación.

Por otra parte, siguiendo la línea teórica del concepto de SC, el Dr. Edgar Esquivel (2005), realiza un análisis teórico sobre tres perspectivas de la Sociedad Civil desde su concepción, ésta se presenta como una categoría explicativa del contexto político y las transformaciones de las tres últimas décadas, es decir, el marco en el que la globalización y el neoliberalismo permearon.

Cabe precisar que el objetivo de este apartado no es hacer un análisis teórico pormenorizado de la SC, no obstante, el hecho de que se enuncien las perspectivas teóricas da luz a la presente investigación. Por tal razón, se ocupó la información del artículo del Dr. Edgar Esquivel “*Tres perspectivas teóricas sobre la Sociedad Civil*” para realizar una tabla teórica que resulte representativa del tema en cuestión.

**Tabla teórica sobre las diferentes perspectivas de la Sociedad Civil (SC)**

<b>Perspectiva Estructuralista</b>	
<b>Referentes teóricos</b>	<b>Presupuestos de la Sociedad Civil (SC)</b>
<p><b>Jeffrey Alexander</b></p> <p><b>Alberto Melucci</b></p> <p><b>Autores base (Durkheim y Parsons)</b></p>	<p>La SC es “una esfera o un subsistema de la sociedad que está analítica y, en diferentes grados, empíricamente separada de las esferas de la vida política, económica y religiosa” (Alexander, 2000, p. 701). Es decir, señala que no se deriva de esos sistemas rectores, sino que muestra un carácter independiente.</p> <p>Se trata de un espacio que cuenta con sus propios códigos culturales, así como una misma visión y lenguaje: el democrático. (Alexander, 2000). Y se sustenta por “valores universales” como el respeto y la libertad.</p> <p>Para Alberto Melucci, la categoría de SC no se encuentra presente pero sí un derivado de ella, como lo son los movimientos sociales. Lo relevante de su teoría es que señala la interacción que tienen éstos con la dinámica política y los cambios sociales que son capaces de generar. El autor advierte que dichos cambios no se relacionan sólo con lo económico, sino que van más allá, es decir, “luchan por proyectos simbólicos y culturales” (Melucci, 2002, p.70).</p>
<b>Perspectiva del pluralismo político</b>	
<p><b>Norberto Bobbio</b></p> <p><b>Robert Dhal</b></p> <p><b>Larry Diamond.</b></p> <p><b>Toqueville</b></p>	<p>Para Norberto Bobbio, la sociedad sólo se puede explicar en relación con el Estado, es decir, plantea la existencia de una dicotomía. Él señala que la SC es un espacio en el que “surgen y se desarrollan los conflictos económicos, sociales y religiosos, que las instituciones estatales tienen la misión de resolver mediándolos, previniéndolos o reprimiéndolos” (Bobbio, 1999, p. 43).</p> <p>En este modelo pluralista, el poder no está centralizado, sino que se distribuye entre los diferentes grupos que participan en la dinámica de poder,</p>

	<p>como lo son: las empresas los sindicatos, los grupos estudiantiles, religiosos, etc. (Esquivel, 2005).</p> <p>Para el sociólogo político Larry Diamond, la SC es “el espacio de la vida social organizada que es voluntariamente autogenerada (altamente) independiente, autónoma del Estado y limitada por un orden legal o juego de reglas compartidas (...) involucra ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública para expresar sus intereses, pasiones e ideas, intercambiar información, alcanzar objetivos comunes, realizar demandas al Estado y aceptar responsabilidades oficiales del Estado” (Diamond, 1997, p. 187).</p>
<b>Perspectiva de la Teoría crítica</b>	
<p><b>Habermas</b></p> <p><b>Arato</b></p> <p><b>Cohen</b></p>	<p>Habermas plantea un esquema tripartito en el que, tanto sociedad, Estado y economía, mantienen dinámicas de actuación y lógicas distintas. No plantea como tal el concepto de Sociedad Civil, más bien, señala que existe un “mundo de la vida” que se caracteriza por la acción comunicativa y es en el que tienen lugar las acciones emprendidas por la sociedad, se basa en la intersubjetividad.</p> <p>También se caracteriza por tejer relaciones de solidaridad que abren la posibilidad de llegar a un entendimiento en común que beneficie a todos y que se potencia por el hecho de compartir los mismos códigos.</p> <p>Asimismo, los preceptos teóricos de Arato y Cohen pertenecen a la teoría crítica debido a que ellos, al basarse en Habermas, señalan la existencia de un modelo de sociedad tripartito conformado por la sociedad, la economía y el Estado.</p>

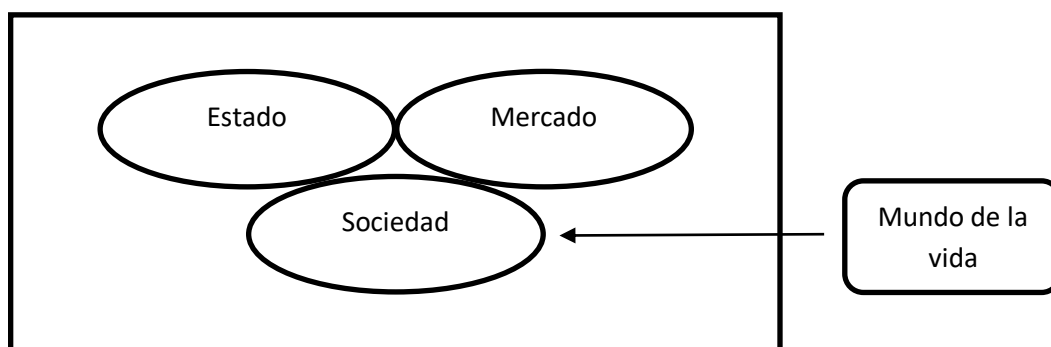
**Fuente:** elaboración propia con información consultada en: Esquivel, Edgar (2005), “*Tres perspectivas teóricas sobre la sociedad civil*”, *La sociedad civil en la encrucijada. Los retos de la ciudadanía en un contexto global*. México, ITESM-CEM- Miguel Ángel Porrúa- Cámara de Diputados, LIX Legislatura, Colección “Conocer para Decidir”.

Este panorama teórico pretende esclarecer el desarrollo conceptual que ha tenido la SC; lo importante para esta investigación es revalorizar el contenido del término desde sus dimensiones políticas y teóricas en aras de comprender su papel en la actualidad.

Por ello, al respetar las investigaciones realizadas sobre el concepto “no debemos colocar en ella todo lo que sobra de los distintos subsistemas, así como tampoco debemos ubicar todo lo que no es Estado” (Esquivel, 2005, p. 124). Es decir, dejar de tratar a la SC como un depósito semántico de todo lo que no es identificable en los ámbitos del Estado y del mercado.

Cabe señalar que la Teoría crítica es de las más utilizadas para problematizar a la SC, ya que “a diferencia de otras teorías distingue a la SC del Estado y de la Economía” (Esquivel, 2005, p.128). La importancia de esta teoría, radica en que plantea una dinámica de apoyo entre las esferas (Estado, económica y SC) y no de liderazgo (Chambers, 2002).

Para una mayor clarificación de la estructura social que se maneja con base en la perspectiva de la Teoría crítica, la sociedad se divide de la siguiente manera, cabe señalar que este modelo inicialmente es propuesto por Arato y Cohen en su texto *Sociedad Civil y teoría política* (1992):



**Fuente:** elaboración propia con información consultada en: Cohen, J., Arato, A., & Reyes Mazzoni, R. (2001). “*Sociedad civil y teoría política*”. México D.F. (México): Fondo de Cultura Económica.

Una de las características que se plantea de la SC, derivada de los argumentos de Habermas sobre el *mundo de la vida*, sugiere que ese mundo se convierte en SC sólo si se

institucionaliza, lo cual se traduce en una dinámica organizativa en la que el asociarse con otras organizaciones y sistemas se vuelve fundamental para conseguir los objetivos deseados.

Dicho de otro modo, es cuando se alcanzan las *relaciones intersectoriales* (Reynaga, 2014) para conseguir consensos y beneficios. Por tanto, este *mundo de la vida*, o bien, la SC “comprende también colectivos, asociaciones y organizaciones que están especializadas en determinadas funciones” (Habermas, 2000, p. 434). Asimismo, Arato y Cohen, señalan que la SC se conforma por tres elementos: pluralidad de organizaciones, publicidad y legalidad. (Esquivel, 2015, p. 77).

Una vez que se enfatizó sobre el carácter diferenciado de la SC respecto a las otras esferas, resulta pertinente señalar que, idealmente, se trata de un espacio autónomo<sup>8</sup> y autolimitado<sup>9</sup>, como se mencionó con anterioridad; en ese sentido, el análisis y estudio de éste tiene que tener en cuenta sus propias características y particularidades.

Entre esas características, el investigador Alberto Olvera plantea en su texto *Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México: crítica de la selectividad y rescate del sentido de la Sociedad Civil*, una serie de puntos que dotan de particularidad a la SC, los cuales son:

- Debido a que se trata un espacio heterogéneo y de choque y no sólo en temas sino en participantes que no precisamente tienen intereses en común, la SC “está entrecruzada por múltiples conflictos que es en todo caso una “arena de arenas” y no un territorio de convivencia pacífica y no conflictiva” (Olvera; 25).
- Se encuentra en defensa de un Estado de derecho y una cultura de la tolerancia.
- No cuenta con un modelo específico que regule sus relaciones con el sistema político y económico.

---

<sup>8</sup> “La autonomía se refiere a la abierta diferenciación que hacen frente al Estado y al mercado. No se asimilan a la lógica de la lucha por el poder, respecto al mercado no buscan actividades lucrativas”. (Olvera, 2001, p. 24)

<sup>9</sup> “La autolimitación indica que la teleología de los nuevos actores ya no se guía por la búsqueda de la toma o la integración en el Estado. Lo que buscan es una reforma radical de la vida pública”. (Olvera, 2001. p. 24)

Finalmente, cabe destacar que la SC no es la misma por diferentes cuestiones: el contexto geográfico en el que surge, las condiciones de vida, la consciencia política de los ciudadanos, las transformaciones económicas, entre otras cuestiones. Sin embargo, se trata de un importante espacio que se puede abordar desde diferentes ciencias y disciplinas. De igual forma, sobresale por su esencia y fuerza, lo cual se mide por “la cohesión asociativa y por la capacidad de resistir el intento de ser incorporada por los agentes estatales y por las fuerzas del mercado” (Esquivel, 2005, p.122).

#### **1.4.Hacia un análisis de la Sociedad Civil desde el paradigma de la Comunicación.**

Una vez enunciado el paisaje teórico y político de la SC en el apartado anterior, resulta significativo abordar a la SC desde la Comunicación, debido a ésta se materializa como una conciencia ciudadana que genera compromisos y esfuerzos, tales acuerdos son generados por personas diversas con distintos intereses pero que buscan soluciones integrales que transformen su *modus vivendi* y, en suma, puedan convertirse en agentes de cambio y participativos con su entorno.

Esa dinámica de participación se da de dos formas, tanto interna como externamente. La dinámica interna, hace referencia a los lazos que se tejen dentro del propio grupo, tiene que ver con la identidad que apropián y los objetivos que hacen que sigan juntos; se trata de sus vínculos emocionales, laborales y psicológicos y las proyecciones que tienen a futuro de su labor.

En cuanto a la dinámica externa, se enfoca a las relaciones que pueden llegar a tener con las otras esferas, siguiendo la misma línea habermasiana, son esos vínculos que entrelazan con el sistema político y económico. Más allá de sus autolimitación y autonomía, existen relaciones no sólo de poder sino también de represión o negociación.

En ese sentido, analizar a la SC desde la Comunicación permite asimilar y aceptar que existen conflictos y diferencias, lo cual lleva y reclama una mediación que permita que la SC funcione e interactúe con su entorno no sólo de manera pacífica sino armónica y consensuada. Una de las fortalezas que tiene este tipo de organización civil, es su significativa capacidad de aglutinar grupos y asociaciones que se encuentran interesados

por su realidad social y que, a su vez, quieren contribuir con soluciones específicas.

“Las relaciones asociativas constituyen formas de integración social basadas en normas de confianza, reciprocidad y solidaridad. Son las relaciones informales que conectan a grupos e individuos. Este tipo de relaciones está presente en cada esfera de la vida social..., las prácticas asociativas son formas de agregación de intereses comunes en asociaciones sociales. Sean de carácter formal o informal, contestatario o conservador, prosistemista o antisistemista, nacional o transnacionales, las agrupaciones y organizaciones sociales constituyen el entramado asociativo de la sociedad civil”. (Serna y Monsiváis, 2006, p.31).

Lo anterior deja ver que la Comunicación juega un papel muy importante para que tales asociaciones puedan concretarse, debido a que se trata de necesidades humanas, de conflictos e intereses racionales; por tanto, una vez más, la acción comunicativa que caracteriza al mundo de la vida<sup>10</sup> se hace presente y empodera a las personas para que logren un entendimiento común.

Por otra parte, “la comunicación les permite a las organizaciones de la sociedad civil además del cumplimiento de los objetivos propios de la organización, crear conciencia en los ciudadanos respecto a determinada situación o tema, logrando así, sensibilizar para el cambio.” (Durán, Cisneros, Meléndez y García, 2012, s/p). Y aquí agregamos también la consciencia interna del grupo, ya que, si se empieza y racionaliza desde dentro, el contenido y la intención de las acciones se reflejan al exterior.

En ese sentido, la Comunicación, en las Organizaciones de la Sociedad Civil “se encuentra vinculada con la expresión de criterios, creencias, valores, utopías, reflexiones que emergen de sus prácticas y que, a través de la comunicación, tienen la potencialidad de generar cambio social. (Maroscia, Plano, Fernández, 2015, p.3).

De acuerdo a la investigadora argentina Sandra Massoni, la Comunicación es el “espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural. Espacio de encuentro de

---

<sup>10</sup> “Para Arato y Cohen, Habermas define el *mundo de la vida*, que se refiere a la reserva de tradiciones conocidas implícitamente, como los supuestos ya existentes que están incorporados en la lengua y en la cultura y a los que recurrimos los individuos en la vida cotidiana.” (Esquivel, 2015, p. 77)



los actores. Es estratégica por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores. Implica la participación en tanto es una acción común –con otro– sin pretensiones de completitud.” (Massoni, 2008, p.87).

Siguiendo esa línea de análisis, una de los requisitos clave para que exista la SC es la participación y en tanto ésta exista, habrá comunicación. Por consiguiente, “la posibilidad de que una organización realice los objetivos para los cuales fue creada obedece, por ejemplo, a su capacidad de participación y visibilidad en el espacio público – habilidades comunicativas-” (Esquivel, 2005, p.127), tales habilidades comunicativas se tienen que reflejar tanto al interior como al exterior de la organización.

En cuanto al concepto de acción comunicativa que se ha señalado con énfasis como característica de la SC, o bien, el *mundo de la vida*, tiene implícito un proceso intersubjetivo que se encuentra mediado lingüísticamente; en tal proceso los actores y/o participantes establecen relaciones interpersonales y “coordinan su interacción negociando definiciones de la situación y llegando a un acuerdo” (Esquivel, 2005, p.140).

En las OSC, se presenta la oportunidad para que exista un espacio de diálogo y encuentro encaminado a la transformación social (Enz y Spagnuolo, 2011). De modo que, al atender la diferencia que tiene la Sociedad Civil y las organizaciones que la conforman respecto a las otras esferas (Estado y mercado); la comunicación también atiende a esas características particulares.

Mientras la comunicación para la persuasión suele tener por objetivo posicionar marcas, vender productos, hacer negocios y publicitar modos de vida, el sector social intenta transformar la sociedad, buscar nuevos escenarios de participación, integrar en busca de una sociedad más justa. Para ello se sirve de la comunicación de valores, buscando generar en torno a ellos nuevas subjetividades sociales, o al menos el recuerdo de algunas que parecen olvidadas. (Maroscia, Plano, Fernández, 2015, p. 3)

Asimismo, es importante considerar que cada organización, dependiendo su naturaleza y sus fines, construirá y dará sentido a la comunicación en tanto les ayude a

actuar en su propia dirección y objetivos, ya sea a nivel interno o externo.

En el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil que se analizarán con mayor cuidado en el siguiente capítulo, se visualiza de mejor manera el papel de la Comunicación; no obstante, una vez analizada a la SC *per se*, se puede determinar y aseverar que sin comunicación no hay organización y sin ésta no existe la participación, de modo que, el hecho de que exista una SC, ha sido gracias a que los sujetos sociales han abierto un camino de interacción y solidaridad a través de la conjunción y socialización de sus intereses sociales.

En aras de fortalecer la presente investigación, en el siguiente capítulo se dará paso a analizar, con más detalle, a las Organizaciones de la Sociedad Civil; en ese sentido, se pondrá énfasis en la conformación de estas organizaciones, así como en la construcción de una clasificación y tipología a través de esquemas conceptuales.

En esa misma línea, se abordará el papel de la Comunicación en las organizaciones y, brevemente, se señalarán las principales teorías de la Comunicación Organizacional con el fin de comprender su desarrollo teórico y su aplicación; finalmente se analizará la implicación de la comunicación interna en las OSC.

## **CAPÍTULO 2**

### **El papel de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)**

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el papel de la Comunicación para comprender sus campos de actuación en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). No sin antes comprender qué es la Comunicación, entendiendo a ésta como una disciplina de las Ciencias Sociales.

Para ello, la pregunta rectora a responder en este capítulo es ¿cuál es el papel de la Comunicación Organizacional en las OSC? Para el desarrollo de este capítulo se partirá de la Sociedad de las Organizaciones y de las OSC desde su conformación y tipología; posteriormente, se pondrá acento en el proceso de la Comunicación dentro de las organizaciones para lograr una definición sobre la Comunicación Organizacional.

En esa misma línea, se realizará un abordaje de las principales teorías de esta rama con el fin de comprender sus antecedentes contextuales y referentes teóricos más significativos. Finalmente, se explicarán algunas aplicaciones de la Comunicación Organizacional que se efectúan en los espacios internos de las organizaciones.

Los referentes teóricos que sustentan este capítulo, para el primer apartado de Comunicación, son los trabajos de la investigadora Alix Rivera, el Doctor en Ciencias de la Comunicación Luís Rodolfo Rojas, la investigadora Fany Ramírez, la Doctora Teresa Álvarez de Fernández, la Doctora Rebeil, la investigadora Rosario Frías, el Doctor mexicano Raúl Fuentes Navarro y el Maestro Carlos Luna.

En el segundo apartado sobre Comunicación Organizacional, los referentes teóricos son los trabajos de los investigadores mexicanos Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, así como la Dra. Rebeil. Asimismo, y con el fin de ensalzar la literatura latinoamericana, se abordan las líneas teóricas de la Dra. Sandra Massoni y Rafael Alberto.

A lo largo de este capítulo se analizará a la organización como una unidad social compuesta por individuos que buscan alcanzar ciertos objetivos, por otra parte, se problematiza acerca de las OSC y se esboza una tipología, de acuerdo a diferentes posturas teóricas en el marco de la Sociedad de las organizaciones. En esa misma línea se plantea el papel de la comunicación interna en relación a los procesos, estructura y actividades de las organizaciones en aras de fomentar una forma particular de intervenir en ellas, atendiendo sus propias características contextuales.

## **2.1. El entendimiento de la organización: la Sociedad de las Organizaciones**

Para el inicio de este apartado, antes de partir con el concepto de *Sociedad de las organizaciones*, es preciso primero definir qué es una organización, es decir, con base en un proceso deductivo se llegará a la conformación de las OSC. No obstante, amerita que primero se analice el concepto de organización para dejar en claro a qué nos referimos cuando catalogamos a una. Para la revisión conceptual, se ocuparán los principales autores que han teorizado sobre el tema.

Cabe señalar que, en el ámbito de las Ciencias Sociales, se ha analizado y teorizado sobre las organizaciones debido a que éstas, de uno u otro modo, han existido desde que el ser humano habita, porque se trata de una manera de socializar para llegar a un bien común; como las organizaciones de las tribus para cazar, las familias para sobrevivir, etc.

Pero ¿qué es una organización? Esa pregunta puede generar diversas respuestas en las que se pueden incluir enfoques biológicos, físicos, sociales y administrativos; las organizaciones pueden estar compuestas desde células, moléculas hasta animales.

La organización que interesa analizar para esta investigación, es la de los seres humanos, debido a que son seres racionales y cognitivos que se vuelven parte de un grupo por diversas razones y/o necesidades. En la realidad social, estos grupos son organizaciones que cumplen diferentes funciones y que tienen en común uno o varios objetivos en específico.

Estas organizaciones se pueden materializar en: empresas, corporativos, colectivos, bandas, consultorías, negocios, entre otros. Lo que tienen en común estas organizaciones es que se encuentran conformadas por sujetos sociales que buscan realizarse en su vida laboral, cultural y/o social por diferentes motivos.

De acuerdo a Meryl Reis Louis (1993), quien es investigador en la Universidad de Boston Massachusetts, las organizaciones son consideradas como unidades sociales ya que poseen una serie de conocimientos comunes y, en suma, buscan unos objetivos que cumplir; es decir, se interrelacionan entre sí debido a una dinámica de interacción.

Gracias al surgimiento de las organizaciones han brotado diversos análisis desde diferentes enfoques, ciencias como la Biología, la Física y hasta la Sociología han intentado teorizar sobre ellas, han conceptualizado fenómenos, procesos e interacciones para comprender su desarrollo y su funcionamiento.

Sin embargo, el tipo de organización que interesa en esta investigación es el de carácter social, el que conforman los seres humanos. En ese sentido, las teorías que han explicado a las organizaciones van desde las clásicas como la teoría burocrática de Weber, hasta las modernas como la teoría de la complejidad.

Cada una se ha especializado sobre alguna característica de las organizaciones; algunos teóricos se han enfocado en su funcionamiento, otros en el proceso de productividad y posteriormente, en los miembros que conforman a las organizaciones. “Tradicionalmente, en administración, la organización social se ha estudiado como un todo, ignorando las redes de sistemas que se tejen al interior del sistema global reconocible” (Ruíz, 2008, s/p).

El estudio de las organizaciones desde un enfoque más empresarial o corporativo, aparece con la Teoría o escuela clásica de las organizaciones; las primeras aportaciones a este análisis devienen y significan una toma de posición frente al industrialismo; la teoría clásica de las organizaciones “trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales” (Goldhaber, 1984, p. 38).<sup>11</sup>

En ese sentido, los estudiosos clásicos se enfocan más por la estructura y el diseño de las organizaciones que por las personas que la conforman y les dan funcionamiento a éstas. Es decir, se preocupan por la forma y no por el contenido. Por ello, uno de los elementos más importantes y significativos para esta teoría, es la existencia de un diagrama de la organización, es decir, un organigrama que gráficamente explique y visibilice las jerarquías funcionales de cada miembro de la organización.

A consecuencia de esta teoría y su visión, comúnmente, el término *organización* ha quedado relegado como sinónimo de ‘empresa’ dejando de lado su amplitud conceptual.

---

<sup>11</sup>Cabe señalar que si bien, la referencia de Gerald Goldhaber resulta un tanto obsoleta, se retoma puesto que se trata de un teórico estadounidense que ha aportado importantes estudios y teorías en cuanto a la Comunicación Organizacional, asimismo, sólo se utiliza para reforzar la idea de la Teoría clásica.

Resulta importante reestructurar este concepto porque las organizaciones han formado parte de la realidad social y los individuos constantemente interactúan con y para las organizaciones, viven en ellas, trabajan y se desarrollan en éstas y no precisamente se trata sólo de empresas.

Para una mayor clarificación del concepto, el término *empresa*, de acuerdo a la teoría económica tradicional, se trata de “una entidad que conforma, bajo un mando vertical y unificado, una unidad productiva con el único fin de obtener un beneficio económico derivado de la venta de lo producido en el mercado.” (Solís, 2008, s/p). Sin embargo, tal y como se analizará más adelante, las organizaciones que estudiaremos no tienen que ver sólo con el ámbito económico-empresarial desde una actividad lucrativa.

Desde una visión más contemporánea, se ha estudiado y resaltado otras características de la organización que son igual de importantes y que están sujetas a analizarse. Entre esos estudios, las organizaciones han sido vistas como sistemas (Luhmann) en los que permea la complejidad desde su formación hasta la interacción de sus elementos.

El investigador Richard Scott, es uno de los estudiosos contemporáneos de las organizaciones, este autor señala que:

“Las organizaciones se definen como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Las organizaciones tienen características distintivas como fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios de sus participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes” (Scott, 1964, p.488)

Otro de los investigadores que ha analizado a las organizaciones como un sistema, ha sido el sociólogo Mario Krieger, Él problematiza la conformación y actividad en la organización, asimismo, resalta la importancia que tienen las organizaciones en la vida de los seres humanos. Una idea multicitada del autor es donde menciona que “nosotros nacemos, nos educamos, trabajamos, nos recreamos, viajamos, atendemos nuestra salud, nos aseguramos, oramos... y finalmente nos morimos, en organizaciones.” (Krieger, 2005,

s/p) De modo que es fundamental entenderlas.

En esa misma línea, las organizaciones, de acuerdo a Krieger, son “el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones y sin una división de trabajo” (Krieger, 2005, s/p). Asimismo, menciona que los miembros tienen que estar conscientes de estar guiados bajo un objetivo para que dirijan sus acciones hacia el logro de éste, consiguiendo una interacción entre ellos y su entorno.

En el análisis organizacional se pueden destacar otros autores, uno de los más importantes que ha estudiado a la organización, ha sido el filósofo en administración Peter Drucker (1999), el cual señala que la organización es un conjunto humano que se compone por especialistas que trabajan juntos para concretar una tarea en común.

“Una organización es siempre especializada; se define por su cometido. Comunidad y sociedad, por contraste, se definen por un lazo que mantiene unidos a seres humanos, sea éste lengua, cultura, historia o geografía. Una organización sólo es eficaz si se concentra en una única labor” (Drucker, 1999, p.56).

Una vez hecho el análisis conceptual de las organizaciones, es preciso hacer referencia al concepto de *Sociedad de las Organizaciones*, ya que diversos autores han señalado su importancia debido a que existe un número significativo de organizaciones y una realidad organizacional multifacética (Krieger, 2000).

Ha sido tan importante el análisis de las organizaciones que, incluso, ha surgido una Ciencia llamada *Sociología de las organizaciones*, misma que se ha ocupado de las interacciones que se dan a nivel individual, grupal, organizacional y en las dinámicas que existen entre el entorno y la organización.

“La sociología de las organizaciones se compone de ciencia básica, que incluye las conceptualizaciones sociológicas generales de Marx, Weber, Robert Merton, Parsons, o las más recientes de Luhmann o Habermas y su pretensión de constituir una teoría general; ciencia aplicada, que desarrolla adapta y aplica la ciencia básica a las organizaciones, y desarrollo tecnológico que es la incorporación de dichos



conocimientos para abordar, analizar, diseñar, diagnosticar y resolver un problema organizacional concreto.” (Krieger, 2005, s/p).

Ante esta definición, resulta pertinente mencionar que la Comunicación Organizacional es capaz de analizar esas relaciones y dinámicas desde un enfoque comunicativo, esto no quiere decir que anule las bases sociológicas de la organización, más bien, se sustenta en ellas para lograr un análisis más completo y enfocado a las relaciones y actividades comunicativas.

En cuanto al concepto de *Sociedad de las Organizaciones*, el investigador y profesor de la Universidad de Yale, Charles Perrow, señala que las organizaciones son elementos fundamentales para el desarrollo social, así como también en los ámbitos políticos y económicos. Su posición teórica es tan enfática que menciona que éstas son la clave de la sociedad (Perrow, 1990).

Por otro lado, Peter Drucker, considerado el filósofo de la administración, en su texto *La nueva sociedad de las organizaciones*, señala que existe una Sociedad del Conocimiento, la cual también es una Sociedad de Organizaciones, debido a que “el propósito y la función de cada organización, de negocios o no, son los de integrar los conocimientos especializados en una acción común” (Drucker, 1992, p.129). Por tanto, el peso que le da al conocimiento funge como aliciente para que pueda haber organizaciones.

En ese mismo texto, el autor hace cuestionamientos que implican una visión futura sobre la Sociedad de las Organizaciones, menciona que habrá un incremento en las demandas de responsabilidad social, así como de organizaciones responsables; en ese sentido, señala que, para solucionar tales situaciones, se requiere arribarlas desde la organización. Por tanto, la organización funge como un desestabilizador del *status quo* social. Drucker señala que:

“La organización debe crear para el abandono sistemático de todo lo establecido, acostumbrado, familiar confortable, tanto si es un producto, un servicio, un proceso, un conjunto de destrezas relaciones humanas y sociales, o la organización misma” (Drucker, 1992, p.130).

Una de las características que el autor menciona sobre este tipo de sociedad, es el cambio y el aprendizaje constante, es decir, implica estar atentos al entorno y sus transformaciones.

Por otra parte, en otro de sus textos emblemáticos: *La sociedad Poscapitalista*, señala que “la sociedad en todos los países desarrollados se ha convertido en una *sociedad de organizaciones*, en la cual la mayoría, si no todas las tareas sociales son hechas por y en una organización” (Drucker, 2000, p.56). En ese sentido, éstas se han vuelto esenciales en la realidad social para lograr, principalmente, la conjunción de saberes para un fin determinado.

Una vez comprendido el por qué se le denomina Sociedad de las organizaciones, y a lo que se refiere una organización en general, resulta pertinente abordar el objeto de estudio de esta investigación: las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), no sólo en su configuración sino en la forma en la que inciden en la sociedad como parte de ese entramado organizativo tan diverso y plural.

Por lo tanto, se problematizará a las organizaciones más allá de su estructura, es decir, se pondrá acento en la forma en la que permean sus actividades en la sociedad, dado que mediante ellas se logra el desarrollo social, económico y político, por lo que “ya no son una opción voluntaria, sino que forman parte de la trama en que está organizada la vida que nos ha tocado vivir” (Massoni y Pérez, 2009, p. 5).

## **2.2. La conformación de las OSC: hacia una tipología de estas organizaciones**

Como se mencionó en el primer capítulo, la esencia de la SC tiene que ver con la participación de sus actores, mismos que no se inscriben dentro de las lógicas del Estado y del mercado, es decir, guardan cierta autonomía porque “no participan en sentido estricto ni en la lucha por el poder ni en la dinámica de la libre competencia” (Álvarez, 2002, p.9).

Por lo tanto, las diversas formas organizacionales que adoptan responden a los siguientes objetivos: lucha por la democratización política, defensa de los derechos humanos, la equidad social y económica (Fonseca, 2015); así como en la intervención de la mejora de asuntos públicos de índole: cultural, educativo, deportivo e incluso legal, por

mencionar algunas. De modo que su conformación se basa en aras de atender temas relacionados al bienestar social.

De acuerdo al investigador Sergio De Piero (2005), las Organizaciones de la Sociedad Civil han tenido una derivación conceptual diversa<sup>12</sup>, es decir, existen formas variadas de nombrarlas debido a: las temáticas que abordan, a su metodología, a su organización interna, a la ideología y a sus formas jurídicas. El autor señala que se han ocupado los mismos nombres para hacer referencia a estos grupos sociales, tales como: el tercer sector, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, entre otros.

No obstante, De Piero señala que cada conceptualización de estas organizaciones es contextual, es decir, corresponden al contexto histórico y social en el que se nombran. “Una de las primeras expresiones utilizadas fue la de *Organizaciones no Gubernamentales* (ONG), que nació a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en de la década de 1960” (p. 41). Otro ejemplo que señala es el de las *Organizaciones sin fines de lucro*, la cual representa sólo una categoría jurídica que se utiliza para distinguirla de las organizaciones empresariales en el Código Civil.

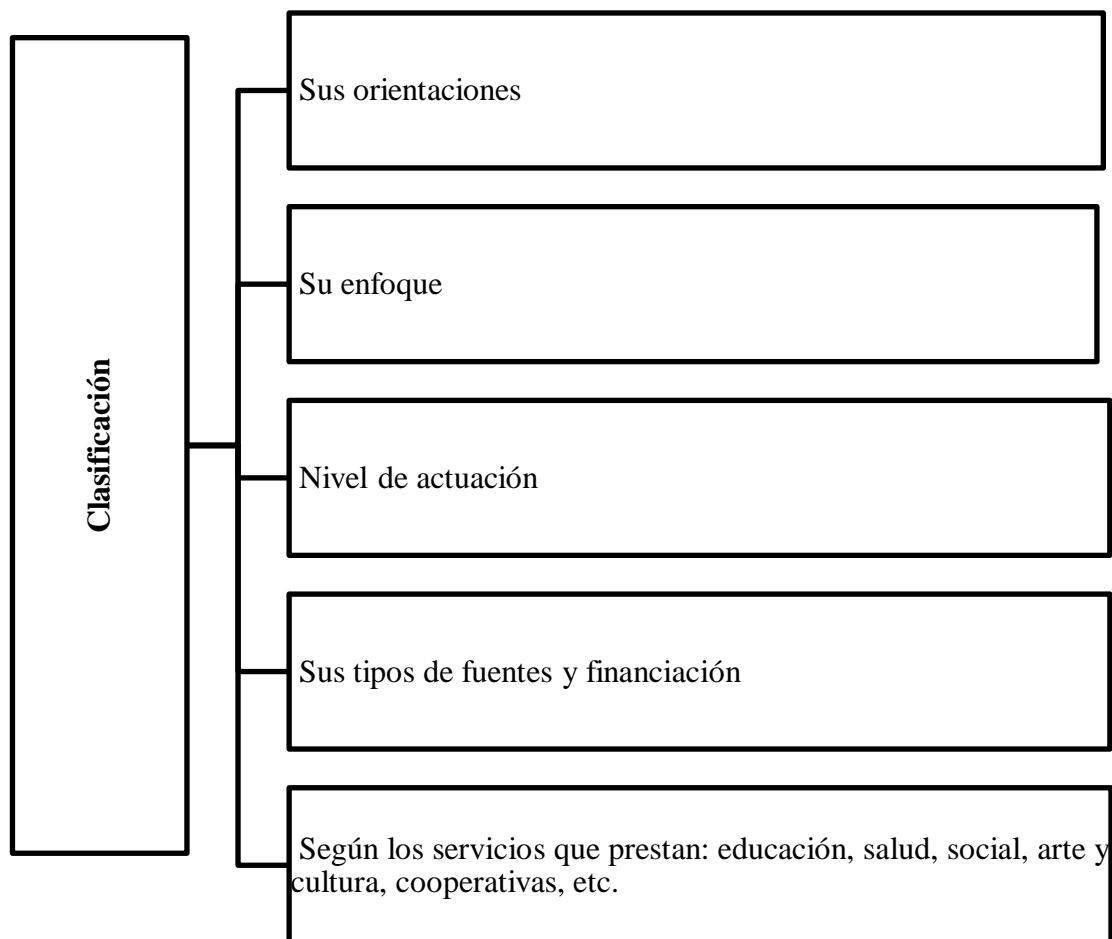
Por otra parte, los investigadores Francisco Ganga, Juan Félix y Máximo Antonioletti (2010), realizan un análisis conceptual de este tipo de organizaciones, si bien, ellos ocupan el término de Tercer sector, en lugar de Sociedad Civil, hacen referencia de la misma forma a las características más importantes y a las diversas clasificaciones que existen sobre éstas.

Inicialmente, los investigadores señalan que estas organizaciones “emergen de la libre iniciativa ciudadana, con el propósito primordial de ofrecer servicios de carácter social a la comunidad o a sus asociados, los cuales pueden ser de variada índole” (Ganga, Félix y Antonioletti, 2010, p.58), como, por ejemplo: servicios de educación, de salud, religión, ocio, deportes, relaciones laborales, culturales, entre otros.

---

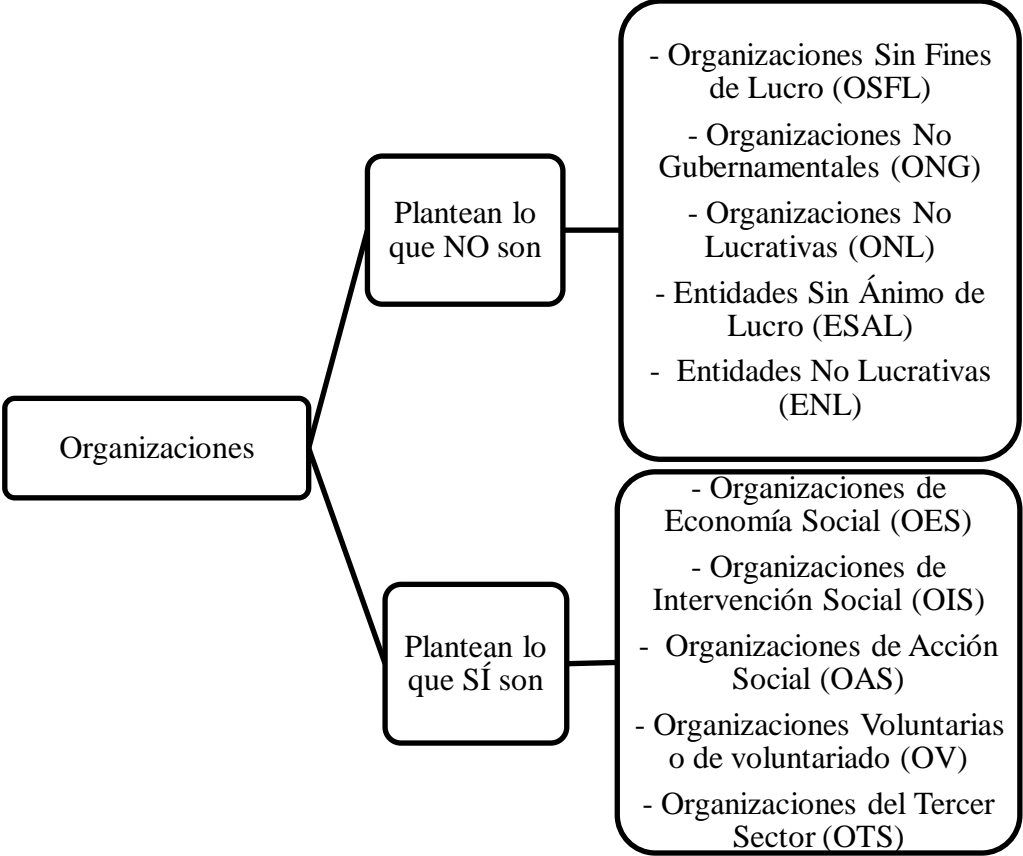
<sup>12</sup> Resulta pertinente mencionar que el término *Tercer Sector* no se utilizó en esta investigación, debido a que ha sido un concepto polémico y puesto a discusión por diferentes teóricos de las Ciencias Sociales que aún no han llegado a un consenso sobre la existencia de este sector. En ese sentido, se ocupó el Término de Organizaciones de la Sociedad Civil para ampliar el campo de comprensión sobre los diversos grupos sociales que las componen.

A un nivel general, realizan una clasificación de estas organizaciones dependiendo a:



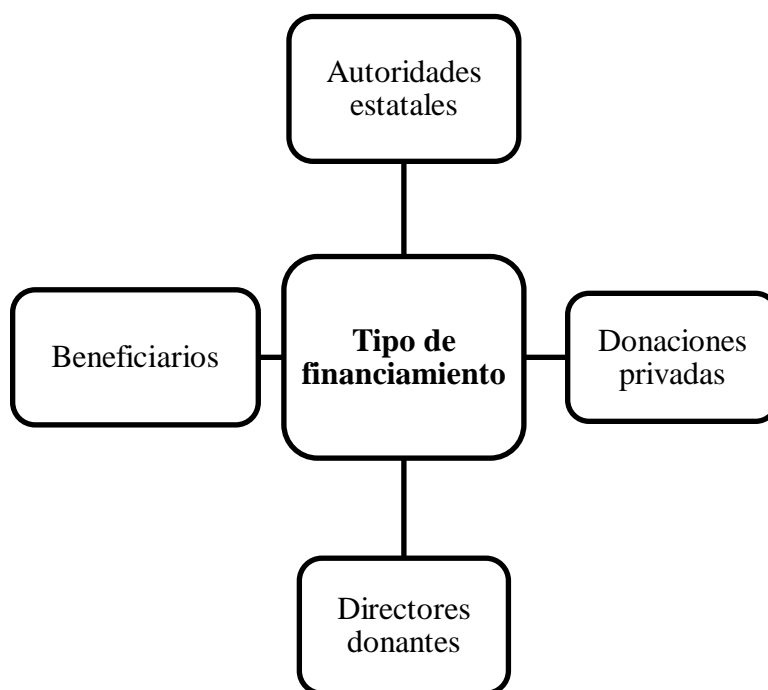
**Fuente:** Elaboración propia basada en: Ganga Contreras, Francisco; Burotto, Juan Félix; Antonioletti, Máximo; (2010). Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector. Espacio Abierto, enero-marzo, 51-77.

Otra de las distinciones que realizan se relaciona con la diferenciación de las organizaciones por lo que sí hacen y por lo que no, es decir, su denominación se basa en aspectos afirmativos o negativos:



**Fuente:** Elaboración propia basada en: Ganga Contreras, Francisco; Burotto, Juan Félix; Antonioletti, Máximo; (2010). *Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector*. Espacio Abierto, enero-marzo, 51-77.

En el ámbito de la financiación, existe otras categorías para denominar los tipos y fuentes, aunque no es el propósito de la investigación revisar cada una, se mencionarán sólo para dar luz a las múltiples formas que hay para precisar la clasificación de las organizaciones, así como para dar importancia al tipo de financiamiento ya que dictamina, en muchas ocasiones, el actuar de las organizaciones. (Saxby, 1998).



**Fuente:** Elaboración propia basada en: SAXBY, J. (1998) *¿A quién pertenecen las organizaciones de cooperación no gubernamentales?* España: Icaria.

Siguiendo la misma línea de análisis, el investigador Ugo Ascoli presenta en su texto *Estado de bienestar y acción voluntaria*, once tipos de organizaciones que se encasillan en lo que se determinó anteriormente como Sociedad Civil. La siguiente tabla es elaboración propia, pero contiene la información consultada en el texto, más una incorporación de ejemplos propios.

<b>Tipo de organización</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Organizaciones religiosas</b>	Caritas Mexicana.
<b>Organizaciones relacionadas con el trabajo</b>	Sindicatos como el STUNAM.
<b>Organizaciones relacionadas con la instrucción</b>	Escuelas y organizaciones de investigación como institutos.
<b>Fundaciones</b>	Organizaciones de carácter filantrópico como Fundación MAPFRE
<b>Organizaciones culturales</b>	Colectivos, bandas, museos, editoriales, revistas, etc.
<b>Organizaciones de servicios</b>	Las que se dedican a brindar servicios de cualquier tipo, como las consultorías de comunicación o las agencias de publicidad.
<b>Organizaciones sociales</b>	Organizaciones deportivas o étnicas.
<b>Organizaciones relacionadas con la sanidad</b>	Asociaciones que se ocupen de enfermedades en específico.
<b>Organizaciones de caridad</b>	Organizaciones que recaudan fondos para diversas causas, como lo son la recolección de enseres.
<b>Organizaciones políticas.</b>	Organizaciones que tienen bases ideológicas muy arraigadas como los partidos políticos, los grupos

	revolucionarios, ejemplo: el EZLN.
<b>Movimientos de masas organizados</b>	Los que buscan la justicia e igualdad de demandas de diversa índole como: el LGTBIIT, el Yo soy 132, el 15M, etc.

**Fuente:** Elaboración propia basada en: Ascoli, U. (1987), *Estado de bienestar y acción voluntaria*. Revista española de Investigaciones Sociológicas, 38 (ISSN 0210-5233), 119-162.

Ahora bien, después de este paisaje conceptual que se presentó sobre este tipo de organizaciones, es preciso señalar que diversos autores, dependiendo su contexto, van a discernir o coincidir con lo que para ellos son las OSC; no obstante, para fines de esta investigación se tomará la siguiente postura:

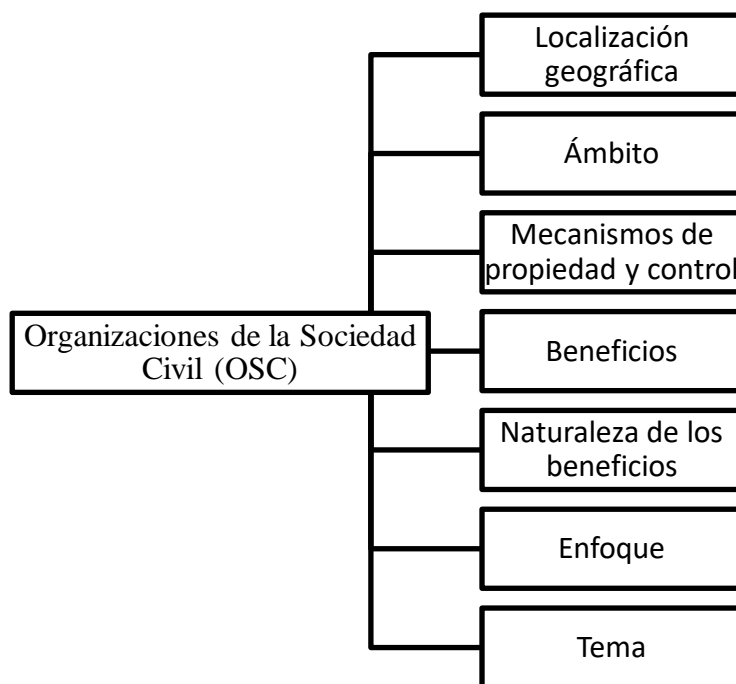
“Al referirnos a estas organizaciones estamos excluyendo los partidos políticos y los sindicatos, debido a que ambos han construido un espacio propio, un sistema que los explica y les asigna un rol en la sociedad (...) Distinto es el caso de la empresa privada, la cual responde claramente a la lógica del mercado capitalista y por tanto su estructura, sus fines y sus medios de acción serán sustancialmente distinto de cualquier OCS” (De Peiro, 2005, p. 42).

Entonces, si bien es cierto que las personas que generan empresas y conforman partidos y sindicatos, así como grupos religiosos, también son parte de la Sociedad Civil, éstos, per se, ya obedecen a otra dinámica organizacional e ideológica, sí como los grupos religiosos.

Pero, más allá de las denominaciones de este tipo de organizaciones, realmente, ¿a qué nos referimos cuando mencionamos a las OSC? De acuerdo a la Dra. Fernanda Somuano son “organizaciones privadas y relativamente autónomas que proveen a sus miembros y no miembros bienes o servicios, que están públicamente registradas (...) y están subsidiadas por donaciones voluntarias más que por ingresos derivados de un intercambio comercial, cuotas o votos” (Somuano, 2011, p.24).



Para fines de estructura y clasificación, las OSC pueden ser catalogadas por:

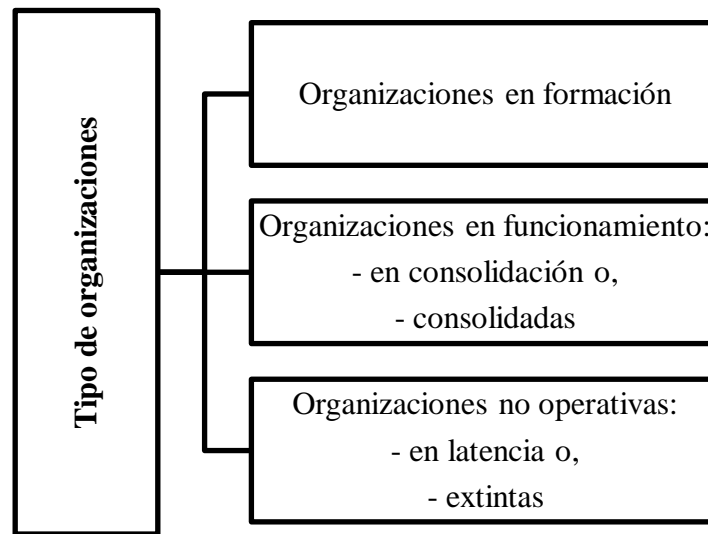


**Fuente:** elaboración propia con base en: Somuano, María (2011). *Sociedad civil organizada y democracia en México*. México: El Colegio de México.

Otra propuesta para clasificar a las Organizaciones Civiles<sup>13</sup> se presenta en la investigación que realizó la Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa *Organizaciones civiles: propuesta para lograr su consolidación* (2003), la cual define tres etapas en relación al desarrollo de éstas. Cabe señalar que esta propuesta resulta de suma importancia para, posteriormente, sustentar el análisis de caso de esta tesis. Los niveles que se presentan son:

---

<sup>13</sup> Concepto que se adopta en la investigación de la UAM-Iztapalapa (2003) sobre las Organizaciones Civiles, las cuales se definen como “organizaciones que no persiguen objetivos para la participación en y el poder político (...) no son necesariamente apolíticas, pueden serlo si así lo deciden (...) no persiguen objetivos de lucro” (Calvillo, 2003, p.16).



**Fuente:** elaboración propia con base en la investigación *Organizaciones Civiles: propuesta para lograr su consolidación* (2003). Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa (UAM-I)

Las organizaciones en *formación* son aquellas que se encuentran definiendo su estructura organizacional, objetivos, funciones, responsabilidades y actividades a desarrollar, se trata de organizaciones en busca de crecimiento, asimismo, “son aquellas en las cuales la constitución como organizaciones con personalidad jurídica no está aún concluida” (Calvillo, 2003, p.16).

En cuanto a las organizaciones que están en *funcionamiento*, existen dos modalidades, las que están en consolidación, en decir, las que ya cuentan con una estructura organizacional y objetivos, pero aún se encuentran desarrollando sus actividades a manera de prueba, por lo que se encuentran en proceso de afianzamiento. Respecto a la segunda modalidad, son aquellas que ya están consolidadas porque funcionan coordinadamente en la puesta en marcha de sus actividades con cierto rigor y temporalidad.

Finalmente, las organizaciones catalogadas como *no operativas*, son aquellas que “o bien están extintas, es decir, que se han disuelto de manera definitiva, o están en estado de latencia” (Calvillo, 2003, p.17), lo cual se traduce en una inactividad tanto de sus objetivos como actividades.

Esta clasificación permite definir el tipo de Comunicación Organizacional que se va a desarrollar, siempre y cuando se tomen en cuenta las características de la organización, utilizando tanto la propuesta de la Dra. Somuano como la de la investigación de la UAM-I, debido a que no se trata de clasificaciones excluyentes sino, más bien, complementarias.

Para fines de esta investigación, nos basaremos en la clasificación de ámbito y tema (propuesta de la Dra. Somuano), puesto que, en el análisis de caso de esta tesis, la OSC a abordar corresponde al ámbito educativo y de los derechos comunicativos, así como a la intervención social, de igual forma sus actividades se encuentran en el ámbito de la comunicación.<sup>14</sup> Se ocupará también el nivel de *formación* (propuesta UAM-I) debido a que la organización se encuentra en ese proceso de estabilidad.

Continuando con la línea de análisis que propone el Dr. De Piero respecto a la Sociedad Civil, la cual se revisó en el primer capítulo, nos referiremos a las OSC como organizaciones que surgen de una necesidad social, es decir, son “organizaciones sociales que buscan intervenir en la construcción de la agenda pública desde distintas dimensiones y con varias herramientas” (De Piero, 2005, p. 42).

De igual forma, ocuparemos la postura teórica de Peter Drucker cuando señala que las organizaciones deben ser desestabilizadoras en el sentido de que “debe organizarse para un abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, sea productos, servicios y procesos, relaciones humanas y sociales, destrezas o las organizaciones mismas. En esa misma línea, es preciso mencionar que, si a las OSC se las utiliza para propagar y/o poner en práctica la política de gobierno, entonces pierden su sentido y dejan de funcionar como tal.” (Drucker, 1999, p. 65).

En el siguiente apartado se ahondará en el papel de la Comunicación Organizacional, puesto que, este tipo de organizaciones, cuentan con una dinámica organizativa propia, tanto interna como externa y, en suma, poseen intereses particulares que reclaman una forma de actuación diferente a otro tipo de organizaciones, como los son las empresariales.

---

<sup>14</sup>Cabe señalar que la propuesta de Investigación-Acción- Participante de esta tesis puede ser aplicable a cualquier Organización De la Sociedad Civil, aunque no se dedique a la intervención social, pero siempre y cuando sus objetivos si se diferencien del ámbito estatal y del mercado.

### 2.3. Un acercamiento a la Comunicación

Existe un debate sobre el papel que juega la comunicación en la sociedad, a partir de que la mayoría de las veces, no se tiene una idea precisa de lo que esta disciplina hace y estudia. De acuerdo a su definición, la palabra proviene del latín *comunicare*, que significa poner en común; es decir, tiene la finalidad de presentar y transmitir conocimiento y emociones, ya sea a través de signos, símbolos y/o mensajes estructurados.

Asimismo, se trata de un “proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas” (Rivera, Rojas, Ramírez, Álvarez, 2005, p. 33) además se trata de una facultad innata del ser humano, la cual la desarrolla desde sus primeros años de vida en el proceso de socialización.

La presente investigación analizará y describirá el papel de la Comunicación Organizacional en aquellas organizaciones no lucrativas de la Sociedad Civil (OSC). Para ello, primero se enunciará el contexto académico en el que se inscribe la Comunicación en general, ya que pertenece a las Ciencias Sociales y, por tanto, su enfoque se orienta a ciertas características de las organizaciones.

Las Ciencias Sociales de acuerdo a la UNESCO, se definen como aquellas ciencias que analizan los hechos relativos a la sociedad. La *National Science Foundation* define a éstas como, “aquellas disciplinas intelectuales que estudian al hombre como ser social por medio del método científico. Es su enfoque hacia el hombre como miembro de la sociedad y sobre los grupos y las sociedades que forma, lo que distingue las ciencias sociales de las ciencias físicas y biológicas” (Gross, 1983 citado en González y Caldero, p.68).

Por otra parte, de acuerdo a las investigadoras mexicanas en Comunicación, Rebeil, Arévalo y Moreno (2012), a diferencia de las Ciencias Naturales que son deterministas, las Ciencias Sociales estudian la realidad que es contingente, creada por la humanidad y a su vez, es cuestionable y modificable. En ese sentido, la Comunicación se incorpora como una ciencia de la sociedad la cual se encarga de estudiar y analizar la interacción comunicativa, así como el “intercambio de información y comprensión en una situación de interacción personal en la que operan las ideas, pensamientos, sentimientos y valores de las personas

que participan” (Frías, 2000, s/p).

Cabe señalar que la Comunicación ha sido un tema multifacético y un campo en el que han intervenido muchas disciplinas y ciencias, es decir, se ha abordado a ésta desde la Sociología, la Antropología, las Biología, la Cibernética, la Psicología, la Filosofía, entre otras. Durante muchos años han surgido referentes teóricos e incluso escuelas que han estudiado el desarrollo de la Comunicación.

El objetivo de este apartado no es hacer un estudio pormenorizado de los preceptos teóricos de la Comunicación, no obstante, resulta pertinente realizar un esbozo de las teorías base para comprender su contexto académico y los alcances que ha tenido. En ese sentido, las principales escuelas teóricas de la Comunicación son las siguientes:

- Teoría de la información o Cibernética (Norteamérica):
- Teoría de la Comunicación o Semiología (Europa):
- Estudios de la Escuela de Palo Alto (Norteamérica)
- Estudios de la Escuela de Frankfurt (Europa)

Como se puede observar, los enfoques que han sobresalido han sido los europeos y los norteamericanos; lo que describe a estas líneas teóricas, de acuerdo al investigador Raúl Fuentes Navarro, es que la línea europea se caracteriza por ser histórica, intuitiva, filosófica, especulativa y escolástica; mientras que la norteamericana es positivista, empirista, sistemática y funcionalista. (Fuentes, 1999).

Siguiendo la línea norteamericana, uno de los principales teóricos es Harold Laswell quien ha sido considerado uno de los precursores de las teorías de la Comunicación de masas. El principal aporte de este investigador en esta rama es su modelo de la Comunicación, debido a que en éste plantea el proceso que se desarrolla y los elementos más significativos. El modelo responde a las preguntas: ¿quién dice?, ¿qué dice?, ¿por qué canal?, ¿a quién? y ¿con qué efecto?

Más allá de describir cada teoría, partimos de este modelo base de Laswell para comprender que la Comunicación es un proceso que en todo momento tendrá implícito los elementos del modelo. Lo significativo de esta propuesta es que, si bien, el proceso es el

mismo, el contexto en el que se lleva a cabo la Comunicación siempre es diferente y variado; en el caso de esta investigación el contexto son las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En esa misma tónica y con enfoques más actuales de la Comunicación, el investigador Raúl Fuentes Navarro plantea la posibilidad de pensar a la Comunicación desde una visión latinoamericana, puesto que, “la investigación de la comunicación en América Latina ha seguido las orientaciones conceptuales y metodológicas establecidas por los investigadores en Europa y los Estados Unidos” (Beltrán, 1974, p.23)

De igual forma, la Comunicación se ha analizado desde distintas posiciones, tanto geográficas como intelectuales (Fuentes, 1999), lo que ocasiona que, por lógica, la Comunicación se analice desde su propio marco contextual, lo cual no implica olvidar las bases teóricas fundamentales, sino más bien, orientar el análisis crítico al espacio geográfico en el que se sustenta la investigación. Por lo que “el potencial del estudio de la comunicación, en suma, converge directamente, y en muchos puntos, con los análisis y la crítica de la sociedad existente en todas sus modalidades (Schiller, 1996, p.7).

Por otra parte, el Mtro. Carlos Luna ha señalado que la Comunicación es “una modalidad de la interacción social que consiste en la intervención intencional sobre los sistemas cognitivos y axiológicos de los actores sociales mediante la disposición de información codificada” (Luna, 1991, citado en Hourçouripé, 2008, s/p).

Asimismo, se menciona que, gracias a esa construcción de mensajes es posible intervenir en alguna comunidad cultural y aportar una significación de la realidad. Por lo tanto, la Comunicación ya no sólo se asimila como aquella que genera mensajes y se queda en un solo nivel discursivo, “ahora la comunicación se comprende como la generadora de verdaderos espacios de interacción entre sujetos sociales” (Hourçouripé, 2008, s/p). Para el caso de esta investigación, aquellos espacios de interacción que se analizarán son las OSC desde una perspectiva de la Comunicación Organizacional.

## **2.4. La Comunicación en las organizaciones: Comunicación Organizacional**

Una vez enunciada la esencia de las Ciencias Sociales y de la Comunicación como parte de una ciencia de la sociedad, es preciso aludir a lo que el Dr. Raúl Fuentes señala, respecto al error que se comete al separar la estrecha relación que hay entre la Comunicación y las Ciencias Sociales como si de campos distintos se trataran.

Por tanto, en este apartado se analizará a la Comunicación Organizacional en relación con sus antecedentes en las Ciencias Sociales, entendiendo a ésta como una herramienta que gestiona los procesos de comunicación dentro de las organizaciones, funge como creadora de mensajes, estrategias y acciones para que una organización funcione tanto interna como externamente.

De acuerdo a la Dra. Rebeil y al investigador Nosnik, la Comunicación Organizacional “es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema” (Rebeil y Nosnik, 1998, p.15)”. Para el caso de esta investigación serán a las OSC en las que se analizará este proceso, específicamente en la organización del análisis de caso.

El investigador mexicano Carlos Fernández Collado, uno de los referentes teóricos más significativos del estudio organizacional señala que, gracias al buen manejo y gestión de la comunicación, las organizaciones pueden o no tener éxito, porque dentro de ese ámbito, la comunicación se presenta 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 la organización y su medio” (Fernández, 1997, s/p)

Es decir, se trata de un “proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.” (Martínez y Téllez, 2012, p.98). Su papel es, precisamente, poner en común los mensajes, decisiones y estrategias que se generan en la organización para que los colaboradores las realicen de una manera adecuada, es una herramienta que se aplica tanto al interior como al exterior de una organización.

La Comunicación Organizacional incluye una diversa gama de modalidades tales como el estudio de la comunicación interna y externa; vertical y horizontal; así como interpersonal, intragrupal e intergrupala como principales formas. Para una mayor precisión del tema, se analizarán brevemente los canales de comunicación que existen en una organización, ya que éstos formalizan la interacción y además devienen del tipo de estructura que ésta establece, los más comunes son: el descendente, ascendente y el horizontal.

**2.4.1. Comunicación descendente:** este tipo de comunicación es la que sirve para transmitir los mensajes formales de la organización, por lo que este canal establece de forma directa la división entre directivos y subordinados. “Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo concernientes a lo que se debe hacer, quién y cuándo debe realizarlo” (Hodgetts, 1995, p. 326).

**2.4.2. Comunicación ascendente:** este tipo de comunicación se diferencia del primero debido a que éste es más permisivo en cuanto a la opinión y toma de decisiones de los colaboradores, es decir, “brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados” (Hodgetts, 1995, p. 326). Uno de sus beneficios es que genera un canal que permite a los directivos detectar el clima organizacional que se está generando en la organización y, en consecuencia, generar las estrategias anticipativas para cualquier problema interno.

**2.4.3 Comunicación horizontal:** esta comunicación es la que se desarrolla entre personas con el mismo rango jerárquico, “la mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivos la integración y la coordinación” (Hodgetts, 1995, p.327). Un ejemplo de este canal comunicativo es el que se gesta en las cooperativas o colectivos, en donde la figura del director general no existe, sino que todos los miembros son los que toman las decisiones y formas de operar de la organización.

Por otra parte, si se hace una revisión de la literatura sobre esta rama, existen diferentes niveles de análisis que deben efectuarse en una organización para comprender sus procesos y funcionamiento; estos niveles son: cultura organizacional, clima



organizacional, comunicación, integración, motivación, liderazgo, dinámica de grupos, identidad e imagen, relaciones públicas, el entorno, la responsabilidad social, etc.

En las organizaciones se generan diferentes tipos de comunicaciones, que no tienen por qué confundirse con los canales formales de comunicación, ya que estos pueden desarrollarse tanto en el canal ascendente, como en el descendente y horizontal. Estos tipos de comunicación que se manifiestan en la organización son: el informal, el formal, el interpersonal y el intragrupal.

#### **2.4.4. Comunicación formal**

La comunicación formal tiene que ver con la estructura de la organización, se encuentra totalmente ligada con el modelo descendente, ya que se trata de toda la información institucional y seria que se transmite de los directivos a los colaboradores. Asimismo, es la que genera las relaciones de respeto y autoridad en la que se genera el reconocimiento de los roles y funciones.

Por ejemplo, la comunicación formal es la que se caracteriza porque los mensajes siguen las rutas oficiales propuestos por la jerarquía y que se encuentran especificados en el organigrama, es decir, se trata de esas relaciones formalizadas por la función de cada miembro.

Este tipo de comunicación tiene lugar en la mayoría de las organizaciones, ya que es con la primera que se tiene contacto cuando un nuevo miembro entra a cualquier organización. No obstante, existe otro tipo de comunicación que se gesta dependiendo también de la flexibilidad de la estructura, así como del clima y cultura que cuenta la organización, esta comunicación es la de carácter informal.

Cabe señalar que la comunicación formal se suele materializar en: boletines, videos informativos, cartas, es decir, se presenta de manera gráfica, aunque también puede ser verbal con la presentación de discursos por parte de los directivos.

#### **2.4.5. Comunicación informal**

Es aquella que comprende toda información que no es oficial entre los grupos de personas integrantes a una organización. Se trata, de acuerdo con el investigador Hodgetts, de aquella “red de relaciones sociales que brota espontáneamente cuando las personas se unen” (Hodgetts, 1995, p. 328). Es informal porque se gesta en los grupos informales de las organizaciones, por ejemplo, el grupo de amigos, las comisiones de trabajo y compañeros de área

Este tipo de comunicación no es antagónica de la formal, sino que se complementan debido a que, en algunas ocasiones, la comunicación formal no cumple con todos los espacios informativos y genera ambigüedades que se solucionan con la comunicación informal. Las causas que generan este tipo de comunicación son las siguientes:

- Cuando se cuenta con poca información en una situación determinada.
- Cuando prevalece la inseguridad sobre algún acontecimiento en la organización.
- Cuando existe una animadversión por otros miembros de la organización
- Cuando entra nueva información en la organización.

Todos estos factores fomentan la creación de una red de comunicación informal que se alimenta de: rumores, chismes, y distintas interpretaciones, es importante señalar que este tipo de comunicación suele manifestarse de boca en boca, no obstante, con el uso de las redes sociales digitales, estos rumores también se pueden difundir en el ámbito virtual y generar un impacto mayor, acompañado de problemas más fuertes.

#### **2.4.6. Comunicación interpersonal**

Es la que se caracteriza por ser una comunicación “que fluye entre los individuos en situaciones frente a frente y de grupo” (Gibson, s.f, p. 439) Asimismo, es la que expone a las personas a contactos directos entre los miembros con quienes se interrelacionan, enriquecen y crean nuevas relaciones y vínculos a través de su propia personalidad. (Zayas, s.f,p. 59).

#### **2.4.7. Comunicación intragrupal**

Es la comunicación que se presenta en determinados grupos o equipos de trabajo, es decir, en una organización existen determinadas áreas que se relacionan entre sí debido a que, de diferentes maneras, cumplen los mismos objetivos de la organización.

En ese sentido, se trata de la transmisión de mensajes que se difunden de un grupo a otro para mejorar las dinámicas organizacionales o para solucionar conflictos emergentes. Se trata de la interacción que se da por medio de grupos de discusión que abordan una problemática en específico, con este tipo de comunicación se busca que haya una fuerte retroalimentación para generar estrategias de trabajo que beneficien a cada grupo.

Este tipo de comunicación se puede manifestar en: juntas de trabajo, grupos de discusión, debates y/o reuniones mensuales en las que se presenten propuestas de trabajo por cada equipo y/o conjunto de miembros de la organización.

En general, las funciones y ventajas que ofrece la gestión de la comunicación en una organización son las de mediar, hacer funcionar, proponer y generar estrategias analíticas y operacionales que beneficien las dinámicas de trabajo, así como la interacción de todos los miembros.

No obstante, pese a que se elija cualquier tipo de comunicación y modelo, es necesario tener en cuenta que sin comunicación no existe organización, tal y como señalan Khan y Katz es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Khan y Katz citados en Llacuna, Jaime)

Cabe señalar que este es sólo un esbozo de algunas particularidades de la Comunicación Organizacional, asimismo, estas definiciones denotan un enfoque de esta rama que corresponde con su base tradicional: la administración. En ese sentido, el lenguaje para referirse a ciertos aspectos de las organizaciones corresponde a términos que se ocupan en las organizaciones empresariales como lo son: los directivos, los empleados, subordinados, etc. Es por ello que, en esta investigación, se propone otra manera de nombrar estas particularidades, apelando a una visión de la comunicación enfocada a lo social en las

OSC.<sup>15</sup>

Para ello, resulta necesario traer a colación lo que el investigador Nosnik mencionó acerca del papel de la Comunicación Organizacional en el ámbito social, en un diálogo presentado en el artículo *De la Comunicación Organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak*, realizada por Janneth Arley Palacios (2015), en el que, a su vez, señala los vacíos y retos de esta rama de estudio:

“Creo que desde la investigación, la teoría y la enseñanza de la comunicación organizacional aún se debe trabajar más en cómo aquellas organizaciones que no son corporativas se comunican; creo que hay un rezago en el análisis de este tipo de organizaciones sociales que cada vez son más importantes para el desarrollo de la sociedad y centro de la solución pues aportan a resolver problemáticas sociales, económicas, ambientales, etc., cuyo actuar no sólo es práctico sino pertinente para el desarrollo de un país. Creo que el sector social es uno de los temas que no hemos tratado de manera suficiente y que puede potenciar la credibilidad del campo fuera de la universidad.” (Nosnik, 2015, s/p)

En ese sentido, la pretensión principal de este trabajo de investigación, es abonar con un análisis riguroso y una propuesta de modelo de intervención en las OSC, a partir y desde la Comunicación Organizacional con el fin de fortalecer y perpetuar esta actividad profesional.

## **2.5. Principales teorías de la Comunicación Organizacional**

Resulta importante hacer un análisis teórico-histórico sobre el desarrollo de las teorías de las organizaciones, puesto que son la pauta para comprender la esencia de éstas y su funcionamiento frente a la sociedad. Asimismo, son el antecedente de las dinámicas organizacionales que se gestan tanto al interior como la exterior de la organización y forman parte de su naturaleza. Por lo que, para poder entender a una organización, es pertinente saber bajo qué teoría se sustenta.

---

<sup>15</sup> Esta manera diferente de nombrar a los integrantes que conforman a las Organizaciones de la Sociedad Civil, tiene que ver con las modalidades en las que se adhieren, ya que pueden ser por voluntariado, colaboración, contratación, etc.

“Muchas personas trabajan hoy con nociones equivocadas sobre las organizaciones. Para entender hasta qué punto están equivocadas, vamos a ver cómo se han ido construyendo y legitimando las principales concepciones de la organización, sus paradigmas y supuestos” (Massoni y Pérez, 2009, p. 205)

Asimismo, es pertinente señalar que, actualmente, sobresale “la hegemonía de lo económico, el culto a la empresa y la influencia del pensamiento gerencial sobre las mentalidades” (Chanlat, 1998 en Ávila, 2004, s/p) en cuanto al pensamiento organizacional. Por tal razón se realizará el desarrollo teórico para evidenciar los cambios y transformaciones en la teoría de las organizaciones y, posteriormente, comprender con qué postura se realizará el análisis de caso.

El estudio de las organizaciones con un enfoque más empresarial o corporativo, aparece con la Teoría o escuela clásica de las organizaciones; ya que ésta “trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales” (Goldhaber, 1984, p. 38). Entre los teóricos estudiosos de este tipo de enfoque se encuentra Max Weber, el cual atribuye la burocracia como un sentido de racionalidad en las organizaciones.

Para ello, escribió *The Theory of Social and Economic Organization*, en esta obra el sociólogo Max Weber afirma que “la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina” (Rivas, 2009, p.14) porque se caracteriza por reglas, jerarquías entre los miembros y controles. Asimismo, resaltó al grupo corporativo debido a que involucra una relación social que está sellada y/o cerrada porque limita el ingreso de extraños.

En consecuencia, dictaminó una serie de principios que rigen a las organizaciones para que logren su misión y objetivos con un tipo de funcionamiento más operativo y estructural. Los principios son:

- Involucra relaciones sociales
- Tiene fronteras cerradas
- Tiene patrones de orden
- Hay una jerarquía de autoridades y división del trabajo
- El orden es vigilado con personal específico
- La interacción es asociativa más que comunal

- Realizan continuas actividades con propósitos de una clase específica y trascienden la vida de sus miembros y tienen metas

Estos son los principios que señala Weber en cuanto a la organización corporativa y han servido “como base para muchas otras y ha sido conservada por la mayor parte de los analistas de la organización” (Krieger, 2005, s/p).

Por otro lado, en la misma escuela del pensamiento clásico, se encuentra el ingeniero Frederick Taylor, que al igual que Weber “quería establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y “científico” del trabajo” (Martínez, 1991, p. 21) de manera que una de sus obras más reconocidas en cuanto a este tema fue *The Principles of Scientific Management*, en la que justamente aborda los fundamentos para que haya una mayor optimización del trabajo y la producción, tomando en cuenta los tiempos y movimientos.

En este enfoque el mayor énfasis está en el producto organizacional, la “Teoría Científica” o “Taylorismo” se basa en un método que analiza las operaciones necesarias para que el empleado realice una tarea en específico. Una de las premisas de esta teoría, señala que el trabajador puede producir el doble, siempre y cuando exista una normatividad en las actividades.

Uno de los requisitos que se subraya es que “la dirección científica no puede existir sin que haya una verdadera revolución mental por parte de los trabajadores, respecto a sus deberes para consigo mismos y sus empresarios” (Rivas, 2009, p. 15) En ese sentido, los trabajadores deben de estar conscientes de que realizan ciertas actividades para cumplir la misión de la empresa y no sus propios objetivos, debido a que tienen que priorizar las tareas que tienen que ver con el funcionamiento de la organización.

Para comprender mejor esta teoría, Taylor planteó cuatro principios básicos que se tienen que llevar a cabo en las organizaciones para un rendimiento adecuado de los miembros que la integran además de cumplir con la misión principal. (Martínez, 1991, p. 22).

- El personal es seleccionado científicamente
- El trabajo se analiza científicamente
- Cooperación cercana
- Compartir responsabilidades

Para una mayor comprensión del desarrollo de las teorías organizacionales, se propone la siguiente tabla que sintetiza las ideas de los autores y los años en que se propusieron dichas teorías, haciendo énfasis en el tipo de organización de cada enfoque.

AUTORES, AÑO Y TEORÍA	ELEMENTOS FUNDAMENTALES
<p><b>TEORÍA CIENTÍFICA (TOWN, TAYLOR, 1900)</b></p>	<p>Es una corriente de pensamiento administrativo, propuso un sistema de trabajo que se basa en cuatro principios: desarrollo de una ciencia de medición del trabajo, un esfuerzo cooperativo de los trabajadores, un proceso de selección científica y la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos.</p> <p><b>*La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.</b></p>
<p><b>TEORÍA FUNCIONAL (FAYOL, 1916)</b></p>	<p>Parte de un pensamiento administrativo “con la idea de que toda organización está basada en cinco funciones básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración. Las estructuras organizacionales dominantes se enfatizan en: el centralismo, la división del trabajo y la distinción de las tareas.</p> <p><b>*La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.</b></p>
<p><b>TEORÍA BUROCRÁTICA (WEBER, 1924)</b></p>	<p>Parte de que la forma más eficaz de organización es como una máquina; se caracteriza por reglas, controles y jerarquías.</p> <p><b>*La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.</b></p>
<p><b>TEORÍA DE LAS</b></p>	<p>Plantea que tiene que haber una combinación de esfuerzos y la</p>

<p><b>RELACIONES HUMANAS</b> (MAYO, 1920; FOLLET, MASLOW, 1954; HERZBERG, 1966; MCGREGOR, 1957)</p>	<p>participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad.</p> <p><b>*La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.</b></p>
<p><b>TEORÍA DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS</b> (BARNARD, 1938)</p>	<p>Concibe a las organizaciones como sistemas cooperativos.</p> <p><b>*La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.</b></p>
<p><b>TEORÍA DE LOS SISTEMAS</b> (BERTALANFFY, KATZ, ROSENZWEIG)</p>	<p>Concibe a las organizaciones como sistemas abiertos que se constituyen por subsistemas.</p> <p><b>*La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.</b></p>
<p><b>TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO</b> (MARCH Y SIMON, 1961; MARCH, 1965; SIMON 1979 Y 1984)</p>	<p>Señala que la toma de decisiones es el punto fundamental de la administración.</p> <p><b>*La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.</b></p>
<p><b>TEORÍA POLÍTICA</b> (SELZNICK, PFEFFER, CROAZIER)</p>	<p>Las organizaciones son fuentes constantes de intereses de grupo.</p> <p><b>*La mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella, y gestiona de manera positiva el conflicto.</b></p>
<p><b>TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b> (LEWIN, MCGREGOR)</p>	<p>La complejidad de las organizaciones demanda que las actividades sean aplicadas en varios niveles.</p> <p><b>*La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.</b></p>



<b>TEORÍA DE LA CONTINGENCIA (BURNS, SLATER, WOODWARD, CHILD)</b>	Estudia el medio ambiente como una de las variables fundamentales del éxito de un negocio.  <b>*La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.</b>
---	---

**Fuente:** elaboración propia con información consultada en Rivas, L.A. (2009), “Evolución de la teoría de la organización”. En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32.

Una vez dilucidado el panorama teórico, es importante señalar que, gracias a la existencia de esas teorías, se ha repensado el papel de la Comunicación aplicado a las organizaciones, puesto que aún se tiene una concepción heredada de las teorías clásicas, y por ello, continúa sin verse a la Comunicación como un proceso que considera los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos que integran a las organizaciones (Massoni y Pérez, 2009).

En ese sentido, algunos investigadores como Rafael Alberto y Sandra Massoni, han estudiado a las organizaciones con base en un nuevo paradigma de la concepción teórica de la comunicación, el cual se le ha llamado “El quinto cambio”. Al pensar en nuestro objeto de estudio (OSC), su enfoque es totalmente aplicable, puesto que resalta los siguientes puntos:

- Un abordaje transdisciplinario
- Un estudio más integral
- Enfoque dinámico, transformador y estratégico
- Transformación cognitiva

Es decir, se trata de un proceso que aplicado a la Comunicación Organizacional, pasa de lo lineal a lo complejo, por lo que, en esta visión, se entiende a la Comunicación como un espacio de choque, hibridación<sup>16</sup> y transformación, en el que se articulan las percepciones plurales de la realidad, como es el caso de la SC y el de las organizaciones que se derivan

---

<sup>16</sup> De acuerdo al investigador Canclini “la hibridación se postula en este sentido no como noción omnicompreensiva, holista, de los fenómenos que acontecen, sino como herramienta que permite acercarse de manera más consistente a los procesos de interconexión, las imágenes caleidoscópicas, que nutren esos fenómenos”. (Canclini, 1992, s/p)

de ella, se trata de lugares de encuentro más que de enfrentamiento. (Massoni y Pérez, 2009, p. 109)

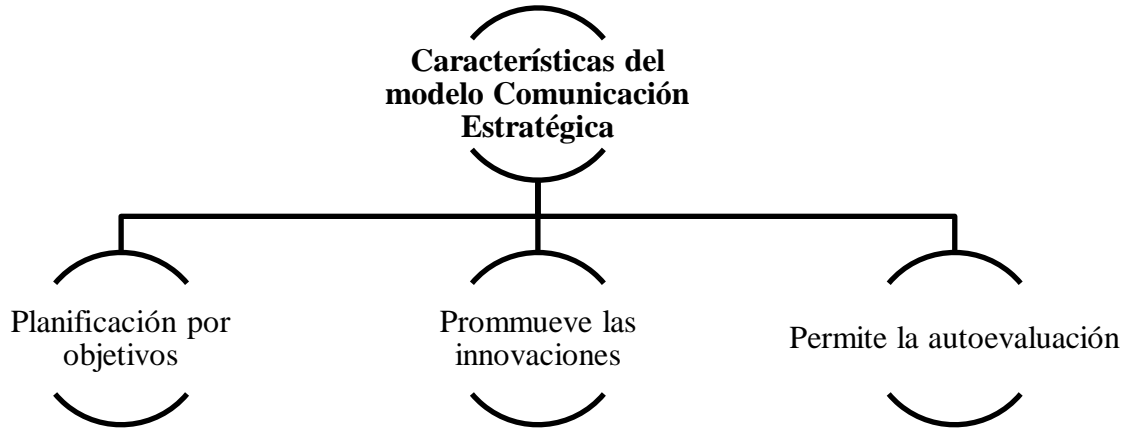
“El cambio del que estamos hablando es pasar de una comunicación lineal a otra compleja. De la comunicación como proceso informativo a la comunicación como lugar de encuentro, hibridación y transformación. Como el espacio del que surgen nuestras estrategias y en el que se configura y reconfigura nuestra visión del mundo, pero también nuestra trama relacional” (Massoni y Pérez, 2009, p. 292).

En el siguiente apartado se ahondará con mayor énfasis en la relación que hay de la Comunicación Organizacional con las OSC; por lo que resulta pertinente señalar que, en esta investigación, se trabajará con la última postura mencionada, es decir, con aquél paradigma que resignifica a la comunicación en tanto existe una dinámica diversa y plural, tiene puntos en común con las teorías humanistas por la revalorización de los colaboradores.

A continuación, se profundizará acerca de la visión de *“El quinto cambio”* que deviene del Modelo de la Comunicación estratégica de Sandra Massoni y Rafael Alberto (2009), puesto que se trata de un enfoque mucho más actualizado y que, a su vez, ofrece muchos beneficios sobre las formas tradicionales de pensamiento y acción comunicativa.

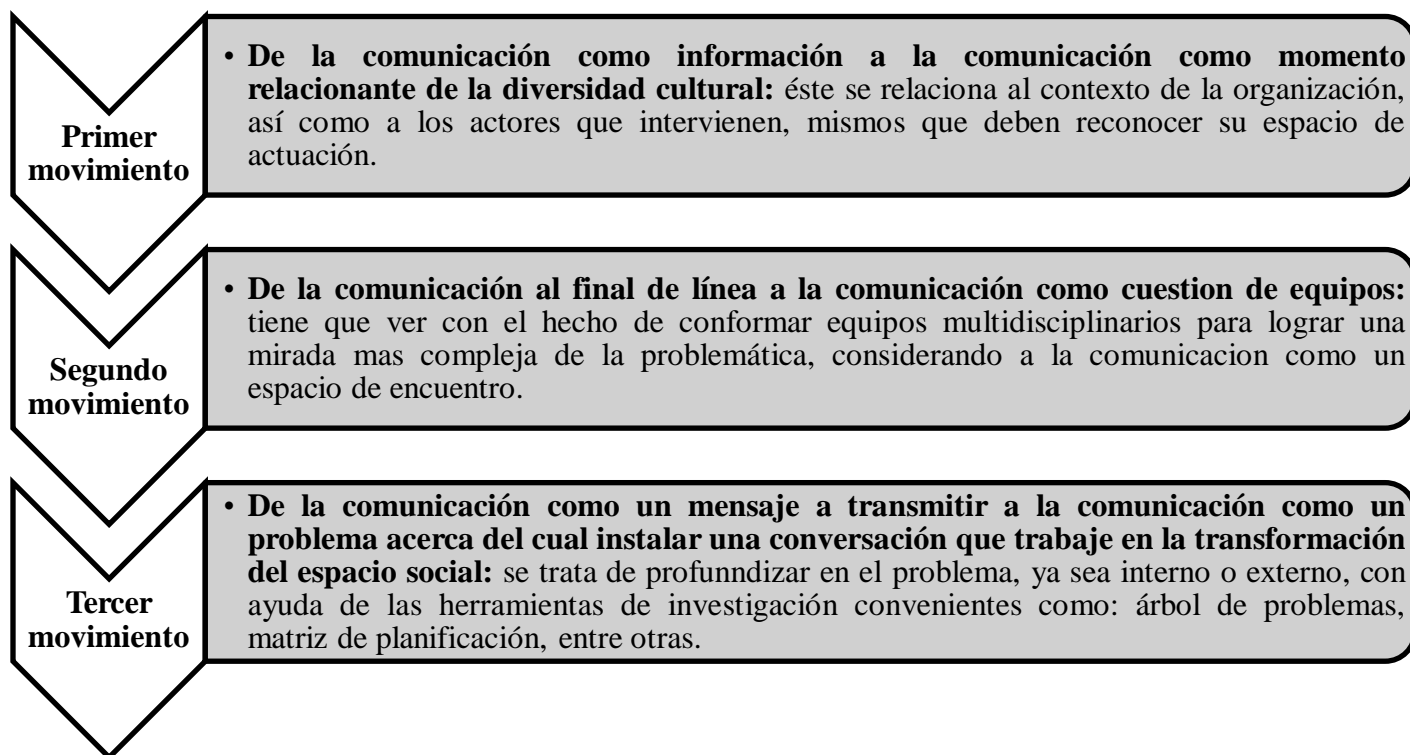
“Este modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad.” (Massoni, s.f, s/p).

Las características del modelo son:



**Fuente:** elaboración propia con información consultada en Massoni Sandra (2007) "*Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

En esa misma línea, en su artículo “Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente” publicado en su libro *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, Massoni señala tres movimientos que las organizaciones pueden implementar para un mejor desarrollo en sus acciones correspondientes.



**Fuente:** elaboración propia con información consultada en “Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente” publicado en su libro *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido* Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

Ante ello, en esta visión se resalta a la Comunicación como parte fundamental de la vida, así como de las organizaciones, es por ello que los investigadores Rafael y Massoni se cuestionan acerca del lugar que ocupa la Comunicación en estos espacios sociales. Este nuevo paradigma deja de lado los presupuestos teóricos tradicionales y resalta un enfoque innovador e integrador de nuevas modalidades de actuación comunicativa.

Cabe mencionar que Alberto y Massoni, realizan un análisis exhaustivo de la Comunicación y su relación con la Estrategia en su quinto capítulo de su libro *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. No obstante, lo que interesa recuperar de esa investigación es el nuevo giro que le dan a la Comunicación para estudiarla desde procesos más complejos que, para fines de esta investigación, se pueden utilizar en nuestro objeto de estudio: las OSC.

“La nueva matriz de estudio posibilita una visión relacional holística (...) introduce

nuevos parámetros relacionales además de los económicos(...) De hecho, aunque resulte chocante le preocupa más la forma en la que los distintos operadores involucrados en la situación perciben un conflicto, que el conflicto mismo.” (Alberto y Massoni, 2009, p, 30).

De modo que, de acuerdo al análisis de caso que se estudiará en esta tesis y a la propuesta que se presenta, esta nueva visión se relaciona con el modelo de Investigación-Acción- Participante que se retomará y explicará más adelante.

## **2.6. Implicaciones de la Comunicación Organizacional interna en las OSC**

Como se ha mencionado con anterioridad, el estudio organizacional no se encuentra atado a un ámbito en particular: el empresarial; sino que comprende el análisis de todo tipo de organizaciones, desde: colectivos, movimientos, grupos, entre otros. La importancia radica en el tipo de organización, ya que el abordaje comunicacional dependerá de la naturaleza y características de las organizaciones. En el caso de esta investigación, el tipo de organizaciones a analizar son las que pertenecen a la Sociedad Civil y que son de carácter no lucrativo.

Para una mayor claridad y por cuestiones de funcionalidad, la Comunicación Organizacional que se puede analizar y ejecutar dentro de las organizaciones puede ser tanto interna como externa, lo cual no quiere decir que esta separación sea radical y una no se relacione con la otra. No obstante, para fines de esta tesis y por la naturaleza del método a utilizar: Investigación-Acción-Participante (IAP), a continuación, se analizará y describirá la comunicación interna en una OSC.

En ese sentido, por comunicación interna se entiende a los procesos comunicativos que se llevan a cabo entre los colaboradores de una organización, se trata de la interacción, así como de sus significados, valores y actitudes compartidas. Es decir, se define como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación” (Hernández, 2002, p. 32). Asimismo, ayuda a generar, mantener y/o fortalecer las acciones internas que coadyuvan al logro de los objetivos.

Sin embargo, dadas las características de las Organizaciones de la Sociedad Civil y, en particular, la del análisis de caso, las implicaciones de la Comunicación Organizacional tendrán un enfoque más cualitativo que cuantitativo, es decir, se dará importancia a los lazos que se tejen dentro de la organización y a los elementos comunicativos que la hacen funcionar y cumplir con sus actividades. Debido a que “internamente las asociaciones inculcan en sus miembros hábitos de cooperación, solidaridad y conciencia social” (Somuano, 2011, p.94).

“La participación en organizaciones civiles propician habilidades de cooperación, así como un sentido de responsabilidad compartida para llevar a cabo tareas colectivas. Más aún, cuando los individuos pertenecen a grupos con distintos objetivos y miembros, sus actitudes tenderán a moderarse como resultado de la interacción del grupo” (Somuano, 2011, p. 94).

Uno de los aspectos más significativos que caracteriza el tipo de comunicación interna que existe en una OSC, es el hecho de que, generalmente, los individuos que colaboran en ellas son voluntarios, es decir, están ahí por su propia decisión e intereses; situación que se diferencia de las organizaciones empresariales, en las que existen trabajadores asalariados que se encuentran en la empresa más por necesidades económicas que sociales.<sup>17</sup> En ese sentido:

“La participación en actividades voluntarias como estas es importante por tres razones generales: el desarrollo de las capacidades del individuo; la creación del sentido de comunidad y el culto de virtudes democráticas, y la protección igualitaria de intereses en la vida pública” (Somuano, 2011, p. 107).

Dicho lo anterior, los canales y medios comunicativos apelan a las particularidades de los integrantes y colaboradores de la organización, por lo que la Comunicación Organizacional se genera acorde a sus intereses y propios recursos. De igual forma, se genera un sentido de pertenencia sumamente fuerte puesto que se encuentran en la organización por sus propias convicciones, inquietudes y necesidades.

---

<sup>17</sup> Esta aseveración no quiere decir que los trabajadores no se encuentren satisfechos; este argumento se ocupó sólo para resaltar que la dinámica organizacional es diferente por tal razón.

Es pertinente tomar en cuenta que existen otras dinámicas organizacionales que influyen en la manera en que se desarrollará la comunicación organizacional interna, puesto que este tipo de organizaciones ocupan un proceso de toma de decisiones más colectivo y plural, así como ciertas formas de comunicarse, ello a causa de que muchas organizaciones no cuentan con un espacio físico fijo en el cual realicen sus actividades.

En ese sentido, la estructura de la organización, su proceso de toma de decisiones, el tipo de comunicación y los medios que utilizan para organizarse, son los elementos que definirán la dirección y actuación de la Comunicación Organizacional. Aunado a ello, no existen fórmulas para analizar y realizar comunicación en este tipo de organizaciones, sino que, precisamente se trata de una comunicación personalizada y acorde a sus características.

Lo anterior, considerando que la Comunicación Organizacional es la que “mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas” (Hodgetts y Altman: 1981, p. 36).

De modo que la Comunicación Organizacional en el ámbito interno es la que se encargará de intervenir tanto en las dinámicas de grupo, en la coordinación de las funciones de los colaboradores y de la articulación de los intereses y recursos de la organización con el fin de mantener un en lace permanente en aras de cumplir los objetivos organizacionales.

Por otra parte, el actuar de la Comunicación Organizacional debe de ir en función de la estructura de la organización, debido a que el comunicólogo organizacional tiene que ser consciente del tipo de organización en la que va a intervenir.

“La estructura se relaciona con la autoridad, las tareas asignadas, los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros. Es, en definitiva, la forma que adopta la organización. También remite a la mayor o menor formalidad o informalidad, marcando diferencias entre organizaciones” (Calvillo, 2003, p.57).

En ese sentido, haciendo referencia a los niveles de maduración de una organización civil que se mencionaron anteriormente con el estudio de la UAM-I, los cuales son: el de formación, consolidación y no operativa; el comunicólogo organizacional será el encargado de generar esos roles y articular las funciones si se trata de una etapa de formación, o bien, reforzarlas si se trata de una organización consolidada y, en su defecto, regenerar la comunicación interna cuando se interviene en organizaciones no operativas.

Siguiendo esa línea de análisis, el papel de la Comunicación Organizacional en las OSC, se orienta a formalizar y profesionalizar el trabajo tanto interno como externo de las organizaciones, es decir, entre más especialización haya en el trabajo, mejores resultados se conseguirán, ya que el objetivo organizacional se enfoca en lograr una organización exitosa mediante la consolidación de sus actividades.

“De tal manera, la atención que las OC’s presten a sus procesos de profesionalización (...) viene a ser un elemento altamente significativo en sus procesos de consolidación, por lo que la medida en que se presenta la profesionalización del personal constituye un síntoma del grado de avance que la OC tiene para consolidarse, estabilizarse y convertirse en un punto de referencia para propios y extraños” (Calvillo, 2003, p.72).

Con base en lo anterior, el comunicólogo organizacional tendrá que conocer los antecedentes de la organización, sus actividades, el tipo de administración y la procuración de recursos (si es que cuenta con ello), así como el análisis de sus estructuras internas, desde el organigrama hasta las formas de actuación. Es por ello, que en este capítulo se realizó la tipología de las OSC en aras de facilitar la investigación de las organizaciones en cuanto a su tipo de actuación.

A lo largo de este capítulo se analizó a la organización como una unidad social compuesta por individuos que buscan alcanzar ciertos objetivos, asimismo se esbozó una tipología sobre las OSC en el marco de la Sociedad de las organizaciones; en esa misma línea se planteó el papel de la Comunicación y, en específico, la organizacional aunado a las principales teorías de esta rama en aras de comprender las implicaciones de ésta en las Organizaciones de la Sociedad Civil.



Todo lo anterior resulta pertinente señalar debido a que, tal y como lo señalan Katz y Kahn, la comunicación funge “como la base misma de un sistema social u organización, afirmando que sin ésta no se podrían coordinar esfuerzos para el logro de metas comunes” (Golhaber, 1986, p. 15).

Y, en suma, se trata de otorgarle a la Comunicación Organizacional el lugar que merece en el estudio de estas unidades sociales, en aras de formalizar su trabajo tanto analítico como empírico. Es por ello que en los siguientes capítulos de esta investigación se podrá dar cuenta de ello; aun cuando señalan Alberto y Massoni, se trata de adentrarse a arenas movedizas.

En el siguiente capítulo, se pondrá acento en la metodología de Investigación-Acción-Participante (IAP), misma que se utilizó para realizar el presente trabajo; en ese sentido se enfatiza en sus antecedentes históricos, así como en su técnica, método y aplicación. En la misma línea, se mencionan los referentes teóricos más significativos de dicha metodología.

Finalmente, se analiza el término de Intervención, específicamente la organizacional, en aras de comprender sus líneas de acción en las OSC a través de la Comunicación Organizacional.

## Capítulo 3

### La metodología de Investigación-Acción- Participante (IAP)

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la metodología de Investigación-Acción-Participante (IAP) para proponer un modelo de intervención interna en las OSC a través de la Comunicación Organizacional.

La pregunta rectora a responder en este capítulo es ¿cuál es la metodología de la IAP y su relación con la Comunicación Organizacional? Para el desarrollo de éste, se partirá de sus antecedentes, así como de la técnica y aplicación.

Posteriormente, se hará una revisión del concepto de Intervención Organizacional para comprender su actuar en las OSC a través de la IAP como una forma de abordaje en estas organizaciones.

Los referentes teóricos que sustentan este capítulo, para el primer apartado de los antecedentes de la IAP, se encuentran los trabajos latinoamericanos de Pedro Demo (2009), investigador brasileño el cual se basa en las epistemologías del sur como la Escuela de Paulo Freire, así como el investigador Sol Tax (1960), Rodolfo Stavengahen (1971) y María Cristina Salazar (1992) Por otra parte, también se refiere a Gabriel Goyette (1998), María y Kurt Lewin (1944).

En el segundo apartado sobre el método, la técnica y aplicación, se sustentó en los trabajos de Shelton y Laroque (1981), los investigadores Ahumada, Antón y Peccinetti (2012) y otros más que se retoman de la primera parte. Finalmente, en el tercer apartado, en el que se aborda a la Intervención Organizacional, se hace referencia a los investigadores Fernández, Ramírez y Hernández (2012).

Resulta pertinente señalar que en este trabajo se propone a la IAP debido a que se trata de un proceso dialógico y crítico que pasa del enfoque tradicional de la investigación a la intervención. Este método de investigación surge en América Latina como un cambio de paradigma en las Ciencias Sociales<sup>18</sup>; su esencia se encuentra en la participación como una

---

<sup>18</sup> Referencia consultada en los apuntes personales de la clase *Procesos y metodología de participación social*. Profa. Begoña Elizalde del grado de Sociología en la Universidad Carlos III de Madrid. Año: 2016

estrategia metodológica; de igual forma, su pretensión apunta a transformar la realidad desde el involucramiento de los investigadores que, en este caso, son los comunicólogos organizacionales con actores de las organizaciones.

En esa misma línea, en este trabajo se dejará un tanto de lado el papel del comunicólogo como consultor, para mostrar aquél comunicólogo que, en una posición activa (como lo demanda la naturaleza de la investigación participativa) diseña, formula y ejecuta estrategias de comunicación acorde con las necesidades comunicativas de las Organizaciones de las Sociedad Civil.

Cabe señalar que el problema no radica en que la Comunicación Organizacional funcione con una lógica empresarial en las organizaciones que así lo requieran y demanden, más bien, el problema radica en que existen vacíos en esta disciplina que pueden atenderse desde una perspectiva social y desde otras actividades organizacionales, como lo es la intervención organizacional y la investigación participante.

### 3.1. Antecedentes de la IAP

Para iniciar este apartado, resulta significativo abordar la reflexión que realiza el investigador brasileño Pedro Demo (2009) en su libro *Investigación participante: mito y realidad*, en el cual propone un debate respecto a la investigación y a la manera en que se realiza ésta en el ámbito de las Ciencias Sociales. Él señala que “dentro de la universidad, predomina generalmente la teoría sin la práctica” (Demo, 2009, p, 6).

En ese sentido, surge una polémica acerca de la aplicación de la investigación participante, puesto que, en algunos casos, supone ciertos vicios y abusos, dejando de lado el rigor teórico y metodológico, de modo que se le critica desde la negatividad. (Goyette, 1988)

Por otra parte, también precisa que, dentro de las organizaciones institucionales, existe cierto favoritismo por la investigación clásica, más allá de otras formas de abordar las problemáticas, Él señala que no es sólo por la formación académica sino por el temor a todo lo que “participación” implica. Asimismo, da cuenta de una idea muy importante, la cual señala que no existe una metodología única y obligatoria, sino que es válido proponer, siempre y cuando, exista una fundamentación teórica.

Aunado a esa idea, la investigadora María Cristina Salazar (1992), expone que la IAP ha estado relegada de las universidades porque se le considera idealista y teóricamente laxa; de modo que, los trabajos que se han desarrollado con esa metodología han sido fuera de las universidades y gracias a propuestas que buscan alternativas de investigación.

En cuanto a los orígenes de la IAP, éstos se les pueden mirar desde diversas perspectivas en relación al contexto en el que se les estudia. Principalmente, se encuentra el enfoque norteamericano, europeo y latinoamericano, cada uno tiene sus propias particularidades. Acorde a los propósitos de esta investigación, no se realizará una monografía exhaustiva sobre el desarrollo de la IAP; sino que, sólo se especificarán los ejes temáticos que la han caracterizado, para ofrecer una visión general de la propuesta metodológica mencionada y cuál de sus enfoques se adaptan mejor para este trabajo.

Resulta conveniente precisar que, como en toda teoría, existen ideas preponderantes, pero, no por ello significa que sean las únicas; esta situación no queda exenta de los estudios sobre la IAP, ya que a diversos investigadores se les ha considerado impulsores de este tipo de metodología (Goyette y Lessard-Hébert, 1988). Por poner algunos ejemplos, se encuentran:

- El psicólogo alemán Kurt Lewin y su aproximación a la intervención psicosocial.
- El filósofo y pedagogo norteamericano John Dewey con el movimiento de la Escuela Nueva.
- El sociólogo colombiano Orlado Fals Borda (considerado como fundador de la Investigación-Acción-Participante en Latinoamérica).

“Así, pues, las prácticas de la I.A. se han desarrollado en dos planos: sobre el *terreno* y en el marco de las ciencias cuyo objeto de estudio es el ser humano y sus acciones en cualquiera de sus dimensiones (psicología, sociología, antropología, ciencias de la educación, ciencias religiosas, artes y letras, ciencias económicas y administrativas, etc.)” (Goyette y Lessard-Hébert, 1988, p, 19).

Con base en la cita anterior, se puede constatar que la Investigación Participante no corresponde a un solo enfoque, campo de estudio o ciencia, sino que se trata de una metodología que puede utilizarse desde diversas áreas, tal es el caso de la Comunicación Organizacional y lo que puede resignificar de la IAP en sus propios terrenos de intervención.

Asimismo, más allá de la Academia, la IAP ha cobrado relevancia en diversos contextos:

“se ha establecido ya en el mundo como un concepto, como una filosofía y como una metodología de transformación y aprendizaje (...) existe una corriente de pensamiento que atrae hoy en día no solo a los trabajadores de la comunidad, y a los educadores populares, incluyendo profesionales de distintas áreas, sino a empresarios, administradores, planificadores, políticos, educadores y académicos,

en cuya base se encuentra una crítica de la investigación convencional en las ciencias sociales y también de los métodos de enseñanza” (Salazar, 1992, p. 13)

Resulta necesario señalar que, aún con la variedad de perspectivas, se les ha dado el lugar de propulsores de la IAP a ciertos investigadores que han desarrollado trabajos de investigación en diferentes campos de estudio; en ese sentido, como se mencionó anteriormente, Kurt Lewin ha sido uno de los más reconocidos, así como el psicólogo Sol Tax y Rodolfo Stavenhagen, “uno de los científicos sociales latinoamericanos que abrieron camino a la ciencia social crítica” (Salazar, 1992, p.11)

Históricamente, el término de “*investigación-acción*” es acuñado por Kurt Lewin y utilizado en 1944 (contexto de la Gran depresión<sup>19</sup>), este tipo de investigación lo que buscaba era conjuntar la teoría y el enfoque experimental de las Ciencias Sociales, de modo que para Lewin la IA, “consistía en análisis, recolección de información, conceptualización, planeación, ejecución y evaluación” (Salazar, 1990, p. 15). Se trataba de un instrumento de mejoramiento en las relaciones intergrupales (como bien pueden ser las organizaciones de la Sociedad Civil).

El propio Kurt Lewin (1946) en su texto “*La investigación-acción y los problemas de las minorías*”, señala que en el ámbito de lo social no basta con que se sólo se teorice, sino que resulta necesario que se produzcan nuevas formas de recolección de información que impliquen una intervención desde los propios grupos sociales. Fue él “quien proporcionó los contenidos metodológicos al término Investigación-Acción (IA) y lo popularizó en las Ciencias Sociales” (Ahumada, Antón y Peccinetti, 2012, p.24).

Si bien, el autor enfatiza en las dinámicas grupales de las organizaciones minoritarias, las situaciones que enfrentan respecto a la manera de abordar sus problemas y el papel del investigador social frente a ello, señala ciertos pasos que pueden ser generalizados para una intervención grupal y organizacional, éstos son: la planeación, la ejecución y la evaluación de los resultados.

---

<sup>19</sup> Vale recordar que la Gran depresión fue una de las más significativas crisis económicas de la historia, puesto que se extendió a nivel mundial en la década de 1930; ésta se originó en Estados Unidos y sucesivamente en otros países.

Por otra parte, y atendiendo el mismo contexto norteamericano, el antropólogo estadounidense Sol Tax (1960), señala en su texto “*Antropología- acción*”, la posición que el antropólogo debe tomar para realizar una investigación, él señala, al igual que Lewin, que debe existir una dialéctica entre “la producción de la ciencia y la práctica social” (Salazar, 1992, p.27). Su propuesta de Antropología-acción específica que:

“en ella se exige que el antropólogo se mueva globalmente dentro de una situación problemática –por ejemplo en una tribu indígena o en una comunidad emproblemada- y que a la vez trabaje de modo independiente con el fin de diagnosticar y tratar la dificultad en todos sus aspectos, haciéndolo como un antropólogo investigador” (Tax, 1960, s/p)

Esta cita nos sirve para problematizar también el papel del comunicólogo organizacional el cual, más allá de solo actuar como diagnosticador, puede fungir un rol más activo en el que intervenga también como investigador y no sólo como consultor (se especificará con más detenimiento en el próximo apartado).

En cuanto al contexto latinoamericano, se encuentra el investigador Rodolfo Stavenhagen (1971), el cual hace énfasis en el papel del investigador orientado más a lo militante, él señala que es necesario *descolonizar* a las Ciencias sociales con la finalidad de que el conocimiento social funja como herramienta para la transformación y la ayuda humanitaria. Asimismo, “destacó la necesidad de cambiar la naturaleza y calidad de la investigación, modificando las reglas del quehacer científico...” (Salazar, 1992, p.35).

La propuesta de Stavenhagen, en esa misma idea de transformar a la investigación, apunta a que el investigador debe pasar a una observación participante, pero “no desde el punto de vista ventajoso del administrador (...) del manipulador externo o del visitante participante transitorio...” (Stavenhagen, 1971, s/p) sino que, con base a una metáfora china, el investigador “se vuelva un pez en el agua”.

Siguiendo la línea latinoamericana, si bien se ha mencionado que la IAP se trata de una metodología utilizada por una variedad de ciencias y campos de estudio; resulta importante señalar que ésta es una metodología común a las Ciencias. No obstante, “sus

orígenes se remiten al ámbito de la Educación (...) a través de la obra de Paulo Freire; y al ámbito de la Sociología con la corriente de la Sociología militante, expresada en primer lugar en la obra de Fals Borda” (Montero, 2006 citado en Ahumada, Antón y Peccinetti, 2012)

### **3.2. Características, funciones y aplicación**

Respecto a este apartado, conviene traer a colación los supuestos teóricos de Pedro Demo (2009) en cuanto a los tipos de investigación que existen (atendiendo sólo su postura) y que son utilizados en las Ciencias Sociales. Él señala cuatro tipos:

1. La investigación teórica
2. La investigación metodológica
3. La investigación empírica
4. La investigación práctica

Para fines de esta tesis, no ahondaremos en la descripción de cada tipo de investigación, más bien, se pondrá énfasis en la investigación práctica, debido a que el autor la propone como sinónimo de la investigación participante.

Es preciso mencionar que, en este tipo de investigación, una de las características principales es “la identificación total entre sujeto y objeto” (Demo, 2009, p, 31) que, en este caso, resultaría de la relación entre el comunicólogo organizacional y las OSC como nuestro objeto de estudio. Asimismo, esa relación supone una identificación ideológica y política (puede ser explícita o discreta) con la organización en la que se está interviniendo.



A nivel general, la investigación participante implica los siguientes rasgos:



**Fuente:** elaboración propia con información consultada en: Demo, P. (2009) *Investigación participante: mito y realidad*. 1ra. Ed. Buenos Aires: Lumen.

Cabe resaltar que la investigación participante no debe reducirse a un mero activismo metodológico, si bien, su naturaleza es contestataria y de contrapropuesta a la investigación tradicional, ésta merece ser contextualizada desde una posición en la que también predomine la solidez teórica, tal y como en la propuesta que en esta investigación se precisa. De modo que resulta pertinente enfatizar en lo siguiente:

“En Ciencias Sociales, la práctica es una forma de conocimiento porque por medio de ella, ponemos a prueba el conocimiento existente y producimos el nuevo, así como también dialogamos dinámicamente con la realidad y con nosotros mismos, en la medida en que tomamos parte de la realidad social” (Demo, 2009, p, 72)

Con base en lo anterior, en la técnica y aplicación de la investigación participante, es importante que se mantenga una dialéctica constante entre teoría y práctica con el fin de lograr una madurez en la intervención, sin dejar de lado los fundamentos teóricos. En el caso del papel de la Comunicación Organizacional en las OSC, si bien, se busca una intermediación alterna a la que se aplica en las organizaciones empresariales, ésta debe estar sustentada con una justificación teórica-metodológica.

De acuerdo a Demo, existen ciertos rasgos esenciales de este tipo de investigación, que, para el desarrollo de esta tesis, se contextualizarán en nuestro objeto de estudio (las OSC):

- **El problema se origina en el mismo lugar de trabajo:** para el caso de esta investigación, la problemática a la que se enfrentará el comunicólogo organizacional se situará en la organización en la que esté interviniendo, es decir, se tratará de una situación interna.
- **El objetivo principal es la transformación estructural y el bienestar de los implicados en el problema:** por lo que, al utilizar este tipo de metodología, el comunicólogo apuesta a transformar, desde la Comunicación, a la organización y a sus miembros.
- **La población o implicados en la situación se encuentran inmersos en todo el desarrollo de la investigación:** de esta manera es que se cumple la participación, ya que, a diferencia de los consultores en comunicación organizacional que, usualmente analizan el problema desde el exterior, en la IAP, los miembros de la organización son quienes participan en el proceso y control de la investigación.
- **Se requiere una concientización de los recursos y habilidades con los que se cuentan:** en este caso los miembros de la organización tienen que tener conocimiento sobre sus propias herramientas y fortalezas.

En cuanto a las **funciones** de la investigación participante, los investigadores Gabriel Goyette y Michelle Lessard (1987) señalan ciertas funciones de la IAP, las cuales las catalogan en tres tipos:

1. **Función de comunicación:** esta se basa en la comprensión, descripción y explicación de la problemática en cuestión, es por ello que se cataloga de comunicación.
2. **Función de investigación:** tiene que ver con la atención que se le pone al proceso de investigación desde una posición crítica respecto a la ciencia tradicional.
3. **Función de teoría-práctica:** consiste en analizar los lazos que se tejen tanto en las actividades teóricas como prácticas.

Al mismo tiempo, podemos incluir lo que el investigador Robert Frank señala respecto a las finalidades de la IAP, las cuales radican en:

“transformar los comportamientos, las costumbres, las actitudes de los individuos o de las poblaciones, mejorar las relaciones sociales e incluso modificar las reglas institucionales de una organización. ¿Para qué? Para asegurar una mejor adaptación o integración de los individuos a su entorno, y una mejor cohesión, eficacia o lucidez a las instituciones en la persecución de sus objetivos” (Frank 1981, en Goyette y Lessard-Hébert, 1988)

En esa misma tónica, el comunicólogo organizacional puede hacer uso de la IAP para intervenir en los procesos comunicativos y rituales organizacionales con la finalidad de mejorar las dinámicas de la organización y poner énfasis en donde se encuentre el problema, ya sea en la convivencia entre los miembros, los trabajos grupales, la implementación de nuevas estrategias y/o proyectos, etc.

De modo que el papel del comunicólogo, en una posición de investigador activo, será la de introducirse en mayor grado a la problemática. “El método es sencillo: puesto que cualquier proyecto de investigación pretende combinar una dimensión de investigación y una dimensión acción” (Goyette y Lessard-Hébert, 1988, p, 33).

No obstante, el distintivo que presume la IAP es el de ser una alternativa a la investigación tradicional con la que se opera en diversos espacios de la realidad social. En ese sentido, se trata de una actividad de análisis y comprensión sobre las dinámicas de los grupos sociales (en este caso se incluyen las organizaciones de la sociedad civil) con el objetivo de mejorar dicha praxis. (Barbier, 1977 en Thirion, 1980)

Por otra parte, Shelton y Larocque son más precisos al señalar lo siguiente:

“La investigación acción es una actividad de comprensión y de explicación de la praxis del medio implicado (...). Intenta ayudar al medio implicado a identificar sus propios problemas, a realizar un análisis crítico de ellos y a investigar las soluciones correspondientes. (...). Por su parte, el cliente (medio encuestado) no está pasivo; se implica en las diversas etapas del proceso de la investigación: diagnóstico, acción y

evaluación.” (1981, p. 4)

Esta explicación se ahondará con más precisión en el análisis de caso de esta investigación, no obstante, supone importante contextualizar la cita anterior al campo de la Comunicación Organizacional y a la práctica profesional del comunicólogo orientado a esta área. Ya que, una vez aplicado a una organización social, se trata de colaborar con los miembros de ésta para tratar de solucionar los problemas de comunicación y organización interna, dejando de lado el papel de consultor para situarse en una posición activa y a la par de los integrantes que formarán parte del proceso y no sólo del problema.

De modo que, el proceso investigativo pasa a ser una obra colectiva en la que se generan acuerdos, dinámicas, modelos y/o esquemas de trabajo que intentan facilitar la organización entre los miembros y beneficiar su comunicación interna con el aporte de transformaciones estructurales.

Cabe mencionar que “el método IAP no debe ser considerado como una receta para aplicar mecánicamente, sino que la IAP es un proceso metodológico vivo, dinámico y maleable entre las peculiaridades de cada contexto” (Ahumada, Antón y Peccinetti, 2012, p.33).

### **3.3. Hacia una comprensión de la Intervención Organizacional desde la Comunicación.**

En el ámbito de la Comunicación Organizacional, como se mencionó en el apartado en el que se profundizó sobre sus rasgos fundamentales, se realizan diversas actividades para acceder al contexto de una organización, se hacen diagnósticos, consultorías, planes estratégicos, entre otras, en pro del desarrollo de las organizaciones.

No obstante, “las propuestas de solución de la consultoría muchas veces logran un impacto limitado. Esto se debe a que, frecuentemente, están orientadas a la prescripción de medidas cuyos alcances son visibles en el corto plazo y dentro de las fronteras de la propia entidad” (Fernández, Ramírez y Hernández, 2012, p.39).

Contrario a lo anterior, se encuentra la Intervención Organizacional<sup>20</sup> la cual se presenta como una actividad que supone un cambio profundo para las organizaciones (Fernández, Ramírez y Hernández, 2012). La propuesta de este apartado radica en mostrar a la Intervención como un mecanismo de comunicación interna que se puede realizar en estas organizaciones (OSC) bajo la lógica de la IAP, a través de la Comunicación Organizacional.

Para ello, resulta oportuno exponer una definición de este concepto, así como sus características y algunas precisiones. De acuerdo a su significado etimológico, el concepto de intervención proviene del latín *intervenire* que significa ‘venir entre’; por tanto, “la condición de mediación que estructura este significado constituye el núcleo de las distintas definiciones e interpretaciones que se elaboran sobre la palabra intervención” (Quintanilla, 2013, s/p).

Por otro lado, el Diccionario de uso del español de María Moliner (2007), presenta una serie de nueve definiciones sobre el concepto de *Intervención* de las cuales, ligadas a la presente investigación, mostramos las siguientes:

---

<sup>20</sup> Sobre este punto, Fernández, Ramírez y Hernández, señalan que: “existe una corriente del Análisis Organizacional en la cual han encontrado apoyo; las investigaciones y estudios ofrecen en este campo la posibilidad de revelar dimensiones trascendentes de la realidad organizativa como base para generar propuestas para su sano funcionamiento; se trata de la Intervención Organizacional”. (2012, p. 41)

- Actuar junto con otros en cierto asunto, actividad, acción.
- Como sinónimo de participar, tomar parte.
- Mediar en virtud de la autoridad que se ostenta en las desavenencias o luchas de otros para resolverlas o terminarlas.

Al tomar en cuenta que el concepto, como se mencionó líneas arriba, tiene inmersa la actividad de mediación, viene al caso recordar lo que hace la Comunicación, la cual proviene también del latín *comunicare* que significa poner en común, así como la mediación.

En términos más precisos, la Intervención puede definirse como “una mediación que se soporta en la autoridad de otro. Convoca la participación de diferentes actores para afrontar y resolver una situación que se presenta como problemática” (Quintanilla, 2013, p. 186), que para el caso de esta investigación es a través de la comunicación interna. Para ello, se propone hacer uso de la metodología IAP para intervenir organizacionalmente en las OSC. Bajo esa lógica, se presenta un dualismo que incluye a la Comunicación Organizacional y a la Intervención.

“la intervención como actividad científica y profesional demanda la investigación más profunda y confiable del conjunto de relaciones sociales presentes en las organizaciones, en busca de aquellas tensiones problemáticas que obstaculizan su sano funcionamiento. Una vez logrado lo anterior, será posible realizar propuestas para cambiar su realidad con pretensiones que superan la inmediatez y lo cosmético” (Fernández, Ramírez y Hernández, 2012, p. 39)

Siguiendo la línea de los investigadores anteriormente citados, resulta viable relacionar la actividad de intervención con la IAP, debido a que, más allá de chocar, se pueden complementar metodológica y prácticamente.

Una vez enunciado lo anterior, es importante hacer referencia al contexto complejo y cambiante en el que se ven inmersas las organizaciones, debido a que es el entorno el que va dictando las reglas del juego, para ello, las organizaciones tienen que estar preparadas para afrontar el cambio; no obstante, resultan ser las organizaciones con más recursos las que pueden hacer frente a esta dinámica; pero ¿qué sucede con las otras organizaciones?

Al tomar en cuenta el capítulo dos de este trabajo de investigación (véase las *Implicaciones de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones de la Sociedad Civil*), se puede identificar que existen diferentes tipos de organizaciones dependiendo de sus propias particularidades. Haciendo alusión a la situación del entorno, las organizaciones tanto públicas como privadas, “están en la búsqueda de fórmulas más robustas que contribuyan a su comunidad, sobrevivencia y adaptación” (Fernández, Ramírez y Hernández, 2012, p. 40)

El trabajo de los investigadores Hernández, Fernández y Ramírez (2012) enfatiza en el hecho de que los trabajos de consultoría, por tratar de seguir “modas” empresariales y administrativas, caen en vicios que consiguen ineficacias organizacionales. Bajo esa lógica, la IAP se presenta como una alternativa metodológica en la Comunicación Organizacional para aquellas organizaciones que requieren de dinámicas distintas y acorde a su situación organizacional.

Es por esa razón que, más allá de recetas metodológicas que se aplican a cualquier tipo de organización (llámense empresas o instituciones) se requieren de investigaciones *ad hoc*, es decir, el comunicólogo organizacional, si bien tiene que hacer uso de las técnicas aprendidas, debe buscar la manera de generar propuestas organizacionales que sean congruentes a la situación del grupo social ya que “todas las organizaciones son distintas, por razones institucionales, culturales, estructurales, normativas, etcétera”. (Fernández, Ramírez y Hernández, 2012, p. 40).

Asimismo, lo que este apartado pretende y, a su vez, la presente investigación en general, es demostrar que no resulta oportuno seguir estudiando a las organizaciones de una misma forma, siguiendo los preceptos administrativos mismos que han sido base de esta rama de la comunicación, y que por experiencias prácticas, han demostrado que sólo se investiga superficialmente por cuestiones económicas y de soluciones inmediatas, sin que se profundice en la naturaleza de la problemática en cuestión.

Es importante señalar que la intervención, al igual que la IAP, comparte ese proceso dialéctico entre la investigación y la práctica, así como el conocimiento y el aprendizaje. La finalidad de la intervención organizacional radica en “llevar a cabo una labor especializada, emitir una opinión, promover, impulsar, construir o implementar una solución” (Fernández, Ramírez y Hernández, 2012, s/p), situación que no difiere de la Investigación-Acción.

Otra de las similitudes que comparten es que, si bien la Intervención Organizacional deviene de la Sociología, esta práctica puede aplicarse a cualquier otro campo de estudio, ya que se trata de una metodología flexible y en relación con otras disciplinas de las Ciencias Sociales e incluso de las Humanidades. (Fernández, Ramírez y Hernández, 2012).

“Minguett (2001) nos muestra que no existe teoría de la intervención, sino diversas teorías de la intervención formalizadas de la sociedad y de la acción, que sirven de modelos para la investigación: la investigación-acción (Lewin); el enfoque sociotécnico (Trist, Thorsrud, Emery, Herbst; el desarrollo estructural (...))” (Fernández, Ramírez y Hernández, 2012, p.43).

De acuerdo a lo especificado en cuanto a la Intervención Organizacional, es reconocible la dinámica bajo la cual trabaja, misma que se puede diferenciar con la Consultoría (actividad tradicional de la Comunicación Organizacional); ya que este tipo de actividad tiene por objetivo “solucionar problemas funcionales inmediatos, con propuestas que gozan de la reputación de haber sido probados con éxito en otras entidades, sin que (...) medie la consideración de las especificidades de cada entidad y su contexto” (Fernández, Ramírez y Hernández, 2012, p.47)



### **3.4. La IAP como una forma de Intervención en las OSC.**

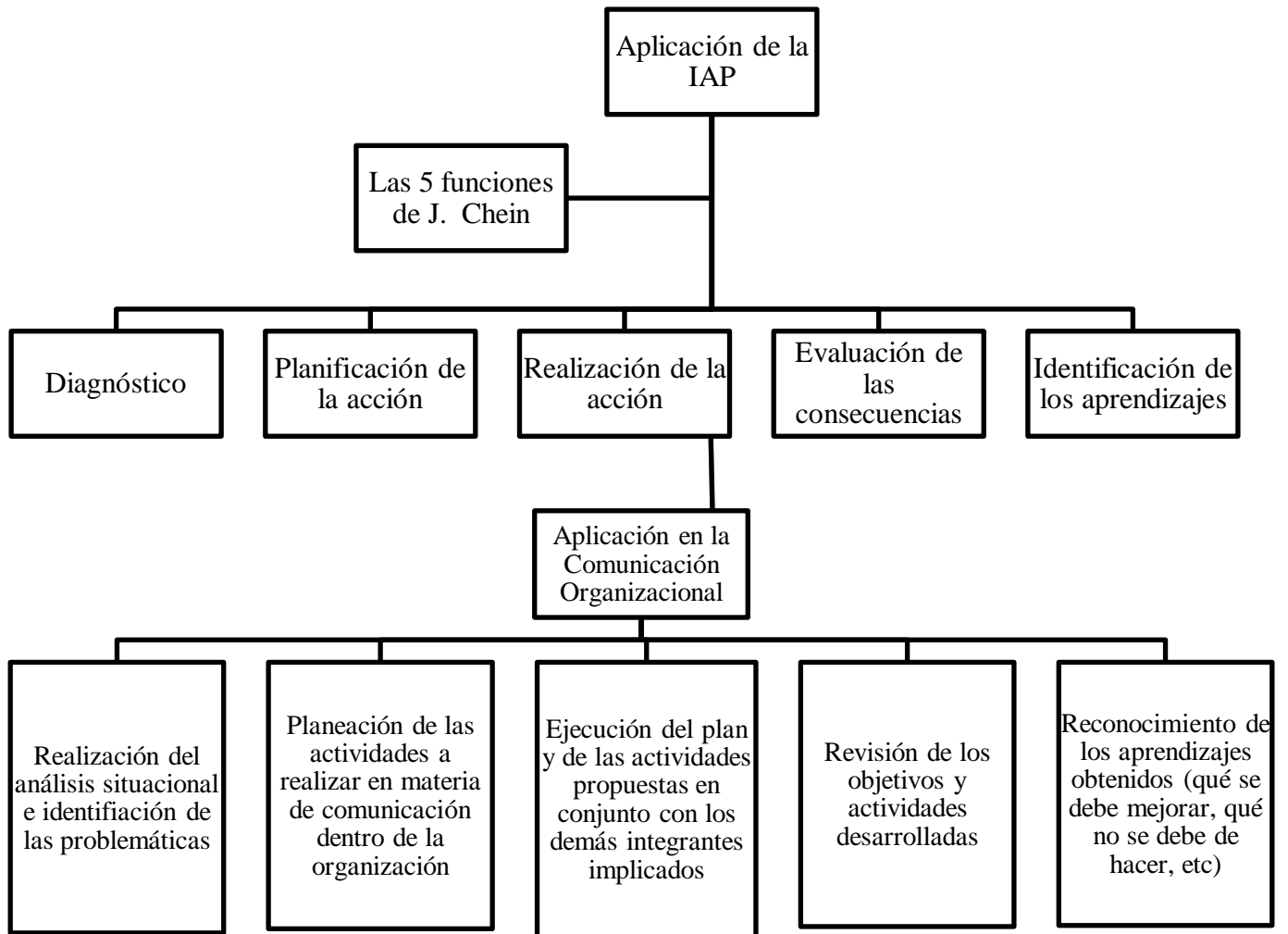
En concordancia con la propuesta de Shelton y Larocque, anteriormente citada, y que pone énfasis en nuestro objeto de estudio (las OSC), las actividades a realizar del Comunicólogo organizacional con los miembros de la organización deberán ser:

- ✓ Comprender el contexto tanto interno como externo de la organización, es decir, conocer su postura ideológica, sus dinámicas y actividades principales. En términos utilizados en el ámbito organizacional, se trata de realizar un análisis situacional para asimilar el marco histórico contextual de la organización.
- ✓ Identificar las problemáticas que afectan a la organización, principalmente las que tienen que ver con comunicación, para poder realizar un plan de actividades que sean acordes con la estructura organizativa de sus miembros.
- ✓ Organizar a todos los miembros que forman parte de la organización de manera que se vuelvan parte del proceso de identificación de problemas, investigación y diseño de propuesta.
- ✓ Evaluar junto con los miembros el desarrollo de la propuesta y el balance de los objetivos.

En ese sentido “la investigación no tan sólo es el estudio de los resultados (evaluación de los productos del cambio inducido), sino también análisis de las condiciones del cambio (de las estructuras del desarrollo) en una organización, una persona o un grupo” (Goyette y Lessard-Hébert, 1988, p, 45).

Cabe resaltar que una de las ventajas de la IAP es que se trata de un proceso de aprendizaje debido a su naturaleza participativa, es decir, más allá de seguir protocolos rigurosos como lo exige la investigación clásica, ésta procede a desarrollarse a través de las diversas visiones de las personas que se encuentran inmersas en el proceso investigativo; “implica, pues, el aprendizaje de una práctica nueva tanto para el práctico como para el investigador (Vuille, 1981, p. 71)

En cuanto a la aplicación de la IAP, situándonos en la Comunicación Organizacional, se puede ajustar la propuesta de I. Chein (1948) el cual señala cinco funciones:



**Fuente:** elaboración propia con información consultada en: (J. Chein y al. (1948) en (Goyette y Lessard-Hébert, 1988)

Con base a esta propuesta, el comunicólogo organizacional asume una función de comunicación, retroalimentación y revisión de los resultados de la investigación con la finalidad de perfeccionar las acciones de la organización. Así pues, la Comunicación tiene una función “esencial a la vez para la investigación (comprender una situación, sensibilizarse a diferentes hipótesis de cambio, elaborar recomendaciones, decidir, iniciar un proceso de cambio)” (Goyette y Lessard-Hébert, 1988, p, 59).

Es significativo resaltar que parte de las prácticas en Comunicación Organizacional, suelen dejar a los integrantes de la organización fuera del proceso de resolución de problemas, debido a que se trata de trabajos de consultoría en los que sólo se realiza una propuesta que va por parte del comunicólogo hacia la organización; a diferencia de la investigación participante en la que los miembros forman parte de todo el proceso y no se les excluye de las cuestiones relacionadas a la organización en la que colaboran.

En ese sentido, existen líneas básicas que se deben tomar en cuenta para la aplicación de la IAP, éstas son:

- **De relación sujeto – objeto a relación sujeto – sujeto:** este punto hace referencia a que los implicados en la situación son los que se convierten en protagonistas, de manera que el comunicólogo organizacional, más allá de ser un consultor, se convierte en un acompañante y guía en el proceso de identificación y resolución de los problemas que afectan a la organización. En consecuencia “los profesionales han de procurar adaptarse al ritmo y al lenguaje de los destinatarios, dejando de lado su jerga profesional y adoptando una actitud de escucha y diálogo permanente.” (Pereda, Actis y de Prada, 2003, p. 7).
- **Partir la investigación a partir de las necesidades o problemas de la organización:** en relación a este punto, deben ser los miembros de la organización quienes identifiquen y diagnostiquen la problemática en cuestión y, a partir de ello, desarrollar estrategias de cambio adecuadas al tipo de dinámica organizacional.
- **Enlazar la teoría y la práctica:** esto tiene que ver con no dejar de lado los supuestos teóricos en los que se basa una acción organizacional, es decir, en el caso de la Comunicación Organizacional, no olvidar las bases críticas y teóricas que

sustentan la acción del comunicólogo organizacional “a fin de asegurar que las técnicas se apliquen correctamente y se desplieguen todas sus virtualidades” (Pereda, Actis y de Prada, 2003, p.7).

- **Comprender la realidad compleja:** se trata de no limitarse a poner atención en otros enfoques y/o disciplinas que pueden contribuir a la resolución de los problemas organizacionales.

Por otra parte, se tiene que tomar en cuenta que al tratarse de grupos sociales, siempre existirá el conflicto, puesto que existen diversos intereses y motivaciones por parte de los miembros que los hacen permanecer en la organización; este tipo de situaciones “producen interferencias que dan lugar a tensiones e inevitables conflictos cuyo ámbito de resolución en un proceso de IAP es la disposición al análisis y al autoanálisis por parte de todos, hasta llegar a pactos razonables (lo que no siempre se produce, evidentemente).” (Pereda, Actis y de Prada, 2003, p.16).

Finalmente, es importante cerrar este apartado haciendo referencia a las técnicas de investigación que se pueden aplicar, para ello, vale recordar que, como se mencionó anteriormente, la IAP puede ser aplicada por diferentes ciencias y/o ramas de estudio, en ese sentido, “utiliza de prestado todas aquellas herramientas y procedimientos de recogida y análisis de información que estén a su alcance” (Pereda, Actis y de Prada, 2003, p.20). En consecuencia, se puede aplicar:

<p><b>Para la recolección de datos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas individuales y/o grupales</li> <li>• Observación participante o no participante</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Dinámicas de grupo</li> <li>• Debates</li> </ul>
<p><b>Para la intervención</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres grupales</li> <li>• Grupos de discusión</li> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Encuentros vivenciales</li> <li>• Conferencias</li> </ul>
<p><b>Para el análisis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de objetivos.</li> <li>• Análisis cuantitativos y cualitativos</li> <li>• Estudio de contenido.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia con información consultada en: Ahumada, Marcelo, Antón, Bibiana Mariela, & Peccinetti, María Verónica. (2012). *El desarrollo de la Investigación Acción Participativa en Psicología*. Enfoques, 24(2), 23-52.

Lo que resulta relevante es que el comunicólogo organizacional tiene que comprender que, a medida que avanza la IAP, la organización se encontrará constantemente en un proceso de transformación y autocrítica con el fin de solucionar sus problemáticas. En ese sentido, “la investigación conlleva en sí un aprendizaje mutuo que beneficia a los distintos actores/agentes (...) proporciona un aprendizaje experiencial activo” (Ahumada, Antón y Peccinetti, 2012, p.30).

Luego de haber revisado lo anterior, en el capítulo siguiente se presentará el análisis de caso a la organización Contratiempo MX, con la puesta en marcha de la IAP a través de la Comunicación Organizacional, de modo que, se presenta el procesamiento de la información y los alcances y resultados de la investigación en sus niveles, tanto teórico como práctico. Posteriormente, se propone un modelo-esquema de análisis, específicamente orientado a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

## Capítulo 4

### **Análisis de caso desde la Investigación - Acción – Participante (IAP)**

El presente y último capítulo de esta investigación, muestra los resultados y alcances que se obtuvieron a través del análisis de caso a la organización Contratiempo MX; asimismo, presenta una propuesta de modelos-esquemas para analizar a una OSC, con el fin de que se les aborde desde sus propias características y particularidades.

Cabe señalar que estos resultados han sido gracias a la intervención organizacional con base en la metodología Investigación-Acción-Participante, la cual permitió no sólo conocer a la organización desde sus bases ideológicas, sino que también favoreció al diseño e implementación de una nueva estructura organizacional de trabajo interno.

No obstante, resulta significativo mencionar que los resultados que se muestran en este apartado se obtuvieron en el lapso de un año aproximadamente, sin embargo, la profundización de la intervención se logró durante el segundo semestre del 2017. De modo que, las propuestas y alcances que se muestran son parte de ese contexto. Actualmente (2018) la organización Contratiempo MX continúa con algunas dinámicas de ese tiempo, pero en otras cuestiones, se han realizado ciertos cambios en cuanto a funcionamiento interno.

Con el objetivo de realizar un análisis contextual de la organización, se presentan los antecedentes de Contratiempo MX, el núcleo ideológico, la estructura organizacional, sus dinámicas de trabajo internas, tanto digitales como presenciales y su cultura. Ello con el fin de dar cuenta de todas las etapas por las que ha tenido que pasar para mantenerse activa.

Asimismo, se presenta un apartado de análisis y procesamiento de la información en el que se muestran los datos importantes de la organización, pero estructurados en esquemas. En esa misma línea, las propuestas de modelos-esquemas que en este capítulo se presentan, se diseñaron a partir del primer nivel de la IAP (teórico), con el fin de indagar en las investigaciones y propuestas de ciertos referentes teóricos que se han especializado en el tema de las Organizaciones de la Sociedad Civil y su desarrollo en diferentes ámbitos. En ese sentido, las investigaciones rectoras son:

- *Organizaciones Civiles: propuesta para lograr su consolidación* (2003). Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa (UAM-I)
- Somuano, M. (2007). *Sociedad civil organizada y democracia en México*. México: El Colegio de México.
- Saxby, J. (1998) *¿A quién pertenecen las organizaciones de cooperación no gubernamentales?* España: Icaria.
- Ganga Contreras, Francisco; Burotto, Juan Félix; Antonioletti, Máximo; (2010). *Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector*. Espacio Abierto, enero-marzo, 51-77.

Aunado a lo anterior, se muestra un apartado en el que se especifica la utilización de la IAP y su relación con el papel del comunicólogo organizacional, para ello, se elaboró un modelo de recogida de datos que puede ser replicable en cualquier OSC. De modo que, lo que en este capítulo se exhibe, es una propuesta de intervención organizacional, a nivel teórico con el análisis de la información, así como a nivel práctico a través de la IAP.

Finalmente, se diseñaron una serie de estrategias con sus propios objetivos particulares, sus acciones e indicadores para facilitar las dinámicas internas, en cuanto a la comunicación organizacional de Contratiempo MX. Vale recordar que lo que se propone en esta investigación, tiene el propósito de que pueda ser útil para los investigadores organizacionales al momento de analizar cualquier OSC.

#### **4.1. Etapas y fases de la Investigación – Acción – Participante (IAP) ejecutada en *Contratiempo MX*.**

Resulta significativo mencionar que la IAP, permitió poner los instrumentos de las Ciencias Sociales y los relativos a la Comunicación Organizacional para la construcción de un conocimiento y una transformación colectiva en *Contratiempo MX*; asimismo, ayudó a fortalecer a la organización en cuanto a su estructura, objetivos y determinación de actividades, así como aumentó la capacidad de participación de todos los colaboradores.

A continuación, se presentarán las etapas del proceso investigativo, dichas fases ayudaron a construir toda la información relevante de la organización a través del trabajo colectivo y la participación de todos los miembros, hecho que ayudó a que todos tuvieran una visión en conjunto de la unidad social a la que pertenecen.

Cabe resalta que, a diferencia de otros análisis de caso, en el que la información se es únicamente consultada y recolectada, en esta investigación la mayoría de las bases de la organización se construyeron a través del método de IAP, es decir, fueron los propios colaboradores quienes identificaron las situaciones problemáticas y participaron en el proceso de definición de la estructura y de la serie de actividades a seguir.

<b>FASES DE LA IAP EN <i>CONTRATIEMPO MX</i></b>			
<b>FASES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Fase 1: Análisis documental de la organización.</b>	Obtener toda la información que constituye a la organización.	En esta etapa se recolectó a través de entrevistas y por vía de documentos oficiales las bases constitutivas de la organización.	Se obtuvo información acerca de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su historia</li> <li>- Sus objetivos</li> <li>- El núcleo ideológico</li> <li>- Tipo de cultura</li> <li>- Valores</li> </ul>



<p>Fase 2: <b>Sensibilización y capacitación al equipo de trabajo acerca de las implicaciones de la IAP.</b></p>	<p>Sensibilizar a los miembros de la organización acerca del papel activo que tendrán en el proceso de la toma de decisiones de la organización.</p>	<p>Se realizaron juntas de trabajo en las que se habló de la importancia de la participación de los miembros con el fin de que todos estuvieran informados y generaran propuestas de proyectos y/o dinámicas en pro de la organización.</p>	<p>Se realizó un gran número de juntas y se abrieron plataformas de comunicación vía online, situación que ayudó a que los miembros estuvieran en constante comunicación.</p>
<p>Fase 3: <b>Trabajo colaborativo, diseño de la estructura organizacional</b></p>	<p>Generar la estructura organizacional con la cual funcionará la organización</p>	<p>En esta fase de la IAP, se concretó una estructura organizacional diseñada y acordada por todos los miembros del equipo en la cual se definieron los roles y actividades específicas, a fin de que todo el equipo conociera la esencia de las áreas y las funciones de los integrantes.</p>	<p>Se lograron los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y descripción de las áreas.</li> <li>- Conformación de los equipos de trabajo.</li> <li>- Estipulación de las tareas y actividades a realizar.</li> </ul>

<p><b>Fase 4: Ejecución de los acuerdos y continuación de los objetivos planteados por área y quipo.</b></p>	<p>Ejecutar y poner en marcha todas las actividades y proyectos plateados por la organización en general.</p>	<p>Cada equipo de trabajo, a partir de sus actividades de área, se puso en marcha su plan de trabajo con el fin de lograr el funcionamiento integral de la organización.</p>	<p>Se logró la normalización de actividades por parte de Contratiempo MX, y se ejecutaron todos los acuerdos del equipo.</p>
<p><b>Fase 5: Balance de actividades.</b></p>	<p>Revisar y evaluar las actividades que se han generado e identificar las problemáticas suscitadas.</p>	<p>En esta etapa se realizaron juntas quincenales en las que se planteaban los pros y los contras de cada área con el fin de llegar a acuerdos que beneficiaran a todos y pudieran ayudar a operacionalizar el trabajo de la organización.</p>	<p>Se logró que se identificaran errores de planteamiento y ejecución, por lo que se llegaron a corregir objetivos y planeaciones.</p>

Ya que se expusieron las etapas de la IAP, es necesario mencionar que este esquema de fases es una propuesta propia que tiene la finalidad de que pueda ser utilizada y adecuada a los fines que le convengan al comunicólogo respecto a la organización en la que intervenga. A continuación, se dará paso a la explicación de la organización y al trabajo generado.

## 4.2. Caso de la organización (OSC): Análisis de caso de Contratiempo MX

Contratiempo MX es una organización desarrollada por jóvenes orientados a trabajar, principalmente, en el fortalecimiento de los derechos comunicativos para la promoción de la ciudadanía en aras de que la crítica y la reflexión se materialicen en propuestas; en cuanto a sus orígenes, esta organización lleva más de diez años funcionando; resulta pertinente mencionar que, durante ese tiempo, ha modificado sus estructuras y dinámicas de comunicación interna.

Como parte de su labor en el ámbito periodístico, la organización cuenta con una página oficial de Facebook<sup>21</sup> en la que difunde contenidos en los ámbitos: cultural, político y literario, unos de sus objetivos es generar periodismo multimedia crítico, independiente y de investigación rigurosa, así como visibilizar a personas, grupos y/o proyectos que no estén cubiertos por los medios tradicionales, es decir, da a conocer temas alternativos y coyunturales desde una perspectiva crítica.

No obstante, su labor rectora es la generación de proyectos y actividades enmarcadas en el ámbito de la intervención social con el fin de posicionarse como una organización de la Sociedad Civil que atiende las necesidades en el campo de la comunicación. Tal es el caso de la *Escuela de Periodismo para Niños y Niñas*,<sup>22</sup> iniciativa diseñada por la organización que tiene por objetivo, enseñar la importancia de los medios de comunicación para que niños y niñas puedan expresar sus diversos sentires como periodistas profesionales.

Asimismo, ha generado talleres, seminarios, discusiones y presentaciones en diversos espacios, principalmente en centros comunitarios, escuelas y medios de comunicación. Actualmente, se encuentra emitiendo el programa de radio “Otras voces para otras realidades”<sup>23</sup> el cual es un espacio de análisis y reflexión de temas culturales como:

---

<sup>21</sup> Se puede revisar la página en el siguiente link <https://www.facebook.com/Contratiempo.MX/>. Se trata de la plataforma oficial en el que suben la mayor parte de sus contenidos.

<sup>22</sup> Esta iniciativa es una de las más importantes que ha generado Contratiempo MX como parte de su labor en el ámbito de la sociedad civil, ya que se trata de un proyecto que se diseñó como un taller de verano con jóvenes profesionales en diversas áreas: Comunicación, Diseño, Política, Pedagogía y Sociología. Cabe señalar que este proyecto va por su cuarta edición (2018).

<sup>23</sup> Uno de los puntos a resaltar de esta organización, es que consiguió su espacio en la radio pública a través de un concurso que llevó a cabo el Instituto Mexicano de la Radio (IMER), dirigido a proyectos de la sociedad civil para obtener su propio programa. El éxito fue gracias a la participación de las ideas de todos los

literatura, música, oficios, problemas sociales, entre otro, a partir de una perspectiva de derechos humanos, la prevención de la violencia y de la discriminación.

Cabe señalar que Contratiempo MX no se encuentra registrada “legalmente” como Organización de la Sociedad Civil (OSC), lo cual no significa que no actúe como una, ya que como se puede revisar en el capítulo número dos (véase *La conformación de las OSC: hacia una tipología de estas organizaciones*), este tipo de asociaciones pueden encontrarse en diferentes etapas, ya sea en la de formación o de consolidación; no obstante, esta situación se analizará a detalle a lo largo de este capítulo.

### **4.3. Antecedentes de la organización**

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, Contratiempo MX ha cambiado de modalidades, dinámicas de comunicación interna e incluso ha experimentado una alta rotación de colaboradores/as; no obstante, ha mantenido su esencia ideológica. En ese sentido, la historia de la organización se sintetiza en 4 etapas desarrolladas en 10 años:

#### **1ª. Etapa: Emisión de radio por Internet**

**Línea:** Medio militante

Contratiempo MX inició como un programa transmitido por *RPositivo*, emisora de radio por Internet. Desde esta etapa inicial fue un espacio realizado por jóvenes para jóvenes con el propósito de generar un medio alternativo. Se caracterizó por ser un espacio para la música de bandas emergentes, principalmente de Ska y Reggae, asimismo existía un espacio para hablar de literatura y eventos culturales (desde una perspectiva política).

#### **2ª. Etapa: Revista Universitaria Contratiempo**

**Línea:** Medio crítico universitario

En esta etapa, Contratiempo cambió su nombre a Contratiempo Revista Universitaria, ya que su principal público meta eran estudiantes de la carrera de Ciencias de la

---

colaboradores, que, dicho sea de paso, estructuraron el programa a través de la plataforma Piratepad, la cual se trata de un software de libre acceso para generar documentos colaborativos.

Comunicación. Sin embargo, debido a las mismas redes de colaboradores, tuvo alcances a otros espacios del mismo ámbito universitario. En esta etapa, en cuanto a imagen organizacional, se modificó el logo, se definió: política, cultura, literatura y deportes como las secciones que se complementaban, se creó una Fanpage en Facebook de la revista y también, se realizaron boletines de correo electrónico para anunciar quincenalmente los números.

### **3ª Etapa: Revista Contratiempo MX**

**Línea:** Medio crítico, alternativo e independiente

En esa tercera etapa, el proyecto cambió de nombre a Contratiempo MX y funcionó a partir de un consejo consultivo que se fue modificando con el paso del tiempo; asimismo se realizó una nueva Fanpage, con el nombre “Contratiempo Revista”, el propósito de esta modificación fue ampliar su público meta, aunque no se tenía claro el rango del mismo.

En general, se mantuvo el enfoque crítico de la revista, sin tener claro un tratamiento a la información, además se agregó a la sección de *Política*, los derechos humanos, quedando: “Política y Derechos humanos”. Asimismo, a literatura se le empezó a dar, en varios de sus textos, una perspectiva de género y un enfoque feminista.

### **4ª Etapa: Proceso de conformación como Organización de la Sociedad Civil (actual)**

**Línea:** fortalecimiento de los derechos comunicativos para la promoción de la ciudadanía

Para este cuarto proceso, después de la experiencia de las etapas anteriores del proyecto, la asociación decide funcionar como una OSC que genere proyectos de intervención social, talleres, investigación y cursos. Para esta transformación del proyecto, el equipo decidió que la revista digital no desapareciera, por lo que ésta funciona como medio de comunicación de la organización.

Cabe precisar que Contratiempo MX aún no se encuentra formalmente constituida como OSC, actualmente el proyecto está funcionando como tal, pero se encuentra en proceso legal para su registro oficial.

Aunado a ello, Contratiempo MX sigue funcionando como un proyecto que organiza actividades que apelan a sus ejes temáticos como organización: intervención social, derechos humanos, derechos de las infancias, derechos comunicativos, periodismo, alfabetización digital, entre otros.

Estas actividades buscan cumplir los objetivos de la organización para lograr la diversificación de aquellas otras voces y realidades mediante expresiones alternativas y emergentes que ayuden a las ciudadanas y ciudadanos, dotándoles de herramientas diversas que les permitan participar en su realidad social.

Resulta relevante ensalzar esta cuarta etapa, puesto que se trata de una transición significativa en la organización, debido a que deciden fungir como una OSC sin tener las bases legales bien constituidas, pero sí las bases organizacionales para operar como tal. En ese sentido, el hecho de que llegasen a constituir su núcleo ideológico, su estructura organizacional y su funcionamiento interno y externo, refleja una formalización y profesionalización de la organización que muchas otras organizaciones aún no logran, aunque se encuentre formalmente registradas.

Por otra parte, otro de los puntos a resaltar, es que Contratiempo MX supo identificar la necesidad de su público meta, ya que “en muchas ocasiones un disparador para la creación de Organizaciones Sociales es la aparición de una necesidad” (Manual de fortalecimiento para las Organizaciones Sociales, 2015), y en la organización identificaron que los derechos comunicativos eran su eje rector.

En esa misma línea, la planificación y la especificación de objetivos es otro de los puntos que formaliza a la organización en cuanto a la ejecución de sus proyectos, ya que los definen a partir de una línea base que incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación, lo cual se fortalece con el trabajo en equipo y los grupos de trabajo (comisiones).

Entre otras cosas, el hecho de que en esta etapa hayan decidido crear el área de Comunicación y Vinculación, manifiesta una formalización de la articulación del trabajo con el fin de que el funcionamiento de la organización sea homogéneo y comunicable para todos los integrantes.

Se enfatizaron en los puntos anteriores puesto que esta etapa es la que más interesa para este proyecto de tesis, debido a que se trata de la conformación de una OSC y de sus formas de funcionar y llevar a cabo sus objetivos. Asimismo, es importante señalar que es válido considerar a Contratiempo MX como una organización constituida, más no formalizada puesto que carece de una persona jurídica, situación que no le resta a sus antecedentes ni a todo el trabajo realizado en todos sus años de vida.<sup>24</sup>

De esta cuarta etapa, se rescatan los siguientes puntos que abonan al análisis de las OSC, sin importar si se encuentran formalizadas, ya que la valía se encuentra en sus bases constitutivas:

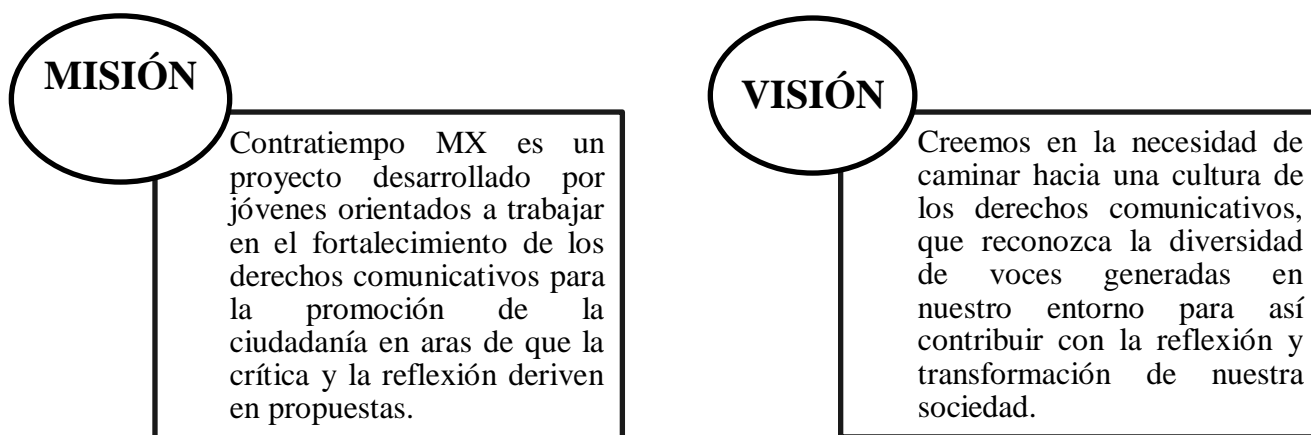
- Concreción del núcleo ideológico (misión, visión y valores)
- Formalización de una estructura de trabajo
- Constitución de proyectos formales que se apliquen con formalidad
- Creación de estrategias de recaudación de fondos como: venta de productos, realización de talleres, eventos, etc.

---

<sup>24</sup>Esta aseveración se sostiene gracias al *Manual de fortalecimiento para Organizaciones Sociales* realizado por el MIDES en el 2015, ya que se señala la diferencia entre una organización constituida y una formalizada, en donde la última se concreta cuando se cuenta con la persona jurídica. En este manual se recalca que “se puede constituir una organización sin formalizarla, pero no se puede formalizarla sin previamente constituirla” (s.p)

#### 4.4. Núcleo ideológico de la organización

El núcleo ideológico<sup>25</sup> se ha planteado en los términos siguientes para una mejor esquematización y comprensión de la información. Asimismo, forma parte de la constitución de la organización.



- **Objetivos:**
  - ✓ **Brindar y construir** espacios a expresiones alternativas y emergentes en diferentes temas e intereses ciudadanos.
  - ✓ **Buscar** mayor presencia en distintas plataformas y ampliar los espacios de participación de Contratiempo MX.
  - ✓ **Crear** redes de apoyo y colaboración con otros proyectos cuyo objetivo sea contribuir con la construcción de una sociedad democrática.

---

<sup>25</sup>Es preciso señalar que esta información se obtuvo a través de los documentos oficiales de la organización, específicamente del *Plan de comunicación interna de Contratiempo MX*. En cuanto a alcances organizacionales, se considera un logro por parte de la organización que cuenten con este tipo de información base.



- **Valores:**

- **Responsabilidad social**

Cada uno de los contenidos y proyectos generados por el equipo de *Contratiempo MX* están comprometidos con la visibilización de voces que no pueden ser escuchadas en otros medios, y busquen contribuir a la transformación de nuestras distintas realidades.

- **Colaboración**

Conocemos la importancia del trabajo en equipo, por ello aprovechamos y orientamos cada una de las aptitudes y aportaciones de los integrantes, para en conjunto obtener mejores resultados.

- **Dedicación**

Nuestro trabajo se sustenta en la constancia y entrega de los integrantes de *Contratiempo MX*, producto de su firme convicción en el proyecto.

- **Respeto**

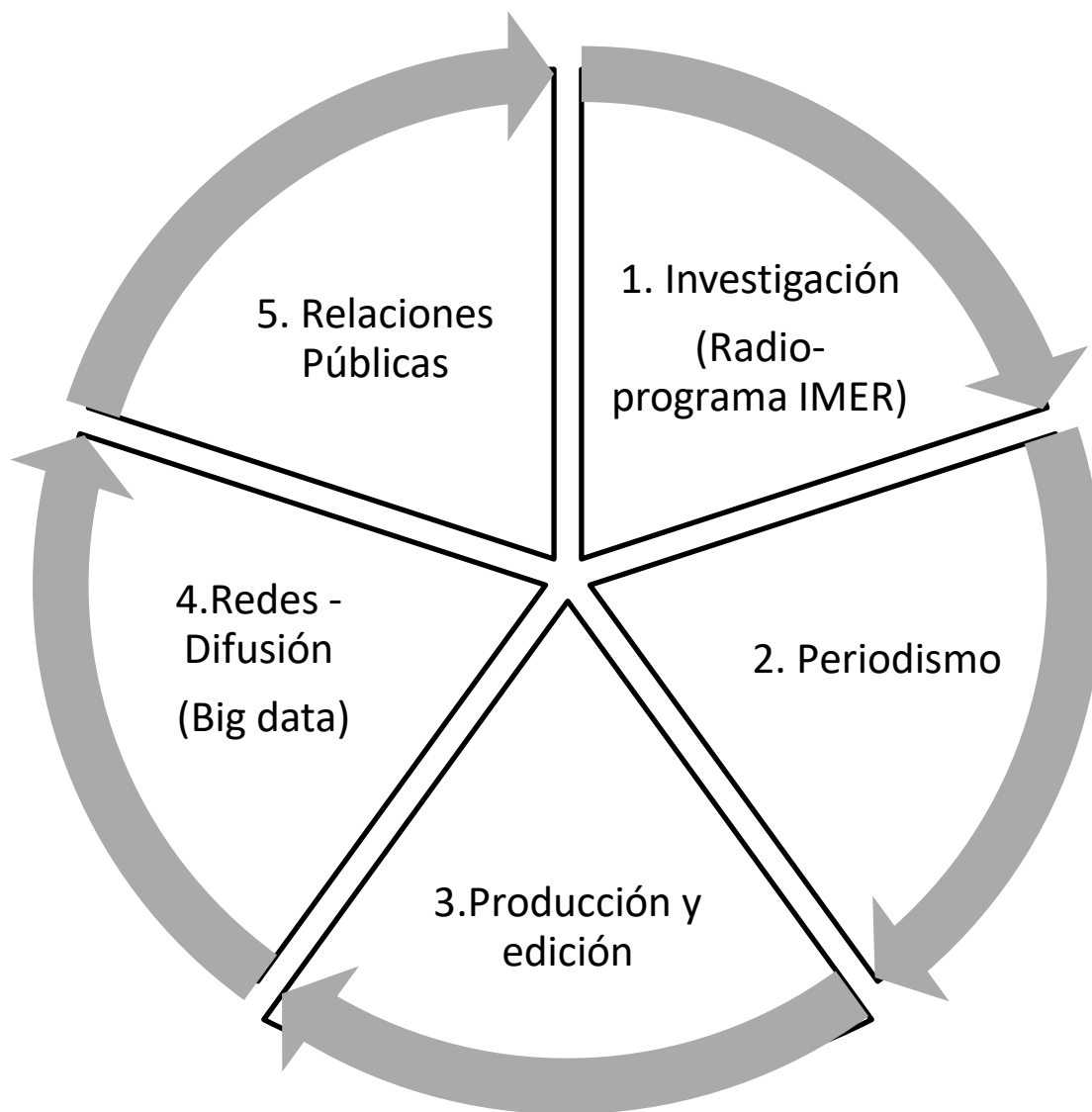
Aceptamos y celebramos la pluralidad de ideas entre nuestros colaboradores, fomentando así un ambiente de negociación respecto a la diferencia.

- **Compromiso**

Comprendemos la importancia de llevar a cabo una investigación ética y contundente, así como en la óptima realización de todas las acciones encaminadas a alcanzar las metas del proyecto.

#### 4.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional<sup>26</sup> se constituye de acuerdo al esquema siguiente:



**CONTRATIEMPO MX. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<sup>26</sup>Haciendo alusión a la metodología de Investigación-Acción-Participante (IAP), resulta pertinente resaltar que esta estructura organizacional, se definió a partir de la colaboración de todos los integrantes de Contratiempo MX, es decir, no fue impuesta por el director, sino que se construyó a partir de las ideas de todos, con el fin de que cada uno se sintiera cómodo aplicando sus conocimientos en su área de preferencia.

Con el fin de fortalecer el trabajo interno y funcionar de manera colaborativa, el modelo de trabajo propuesto, apela a la dirección por objetivos y por equipos de trabajo en aras de lograr dinámicas más organizadas de investigación y acción. La descripción de las áreas son las siguientes:

### **1. Investigación:**

Este equipo es el encargado de investigar toda la información relevante que se relacione con el tema del mes, es decir, el equipo es el responsable de conseguir información verificada y congruente con la esencia de la organización. Por otra parte, es el que elige las líneas temáticas a desarrollar.

### **2. Periodismo**

Con base en la información obtenida por parte del equipo de investigación, en la etapa de periodismo, los colaboradores se encargan de realizar las entrevistas y de obtener el material audiovisual para la etapa de producción. Es decir, se ocupan de la recopilación de la información y de los testimonios de las personas clave.

### **3. Producción y edición**

El equipo de producción y edición, se encarga de editar y transformar los productos audiovisuales en materiales entregables para la difusión de los mismos.

### **4. Redes**

El equipo de redes es el encargado de difundir el material del mes en las redes sociales de Facebook, Twitter y el sitio oficial. Asimismo, es el que se ocupa de la dinámica del *Big data* para identificar a los actores y espacios principales de difusión del tema rector del mes.

### **5. Relaciones Públicas**

La última etapa se realiza en tanto el tema lo permita, es decir, el equipo de RRPP es el encargado de asociar el contenido y el tema de mes con actores y organizaciones que ayuden en la difusión de Contratiempo MX con el objetivo de lograr alianzas y presentaciones en cafeterías, espacios culturales, universidades, etc.

Estas etapas no tienen mayor grado de preponderancia una de la otra, ya que, precisamente, se trata de un trabajo colaborativo con efecto dominó, es decir, si una comisión no realiza su trabajo en tiempo y forma, la otra se verá afectada en continuar y darle seguimiento al trabajo; cabe señalar que el director de la revista es quien monitorea todo el trabajo, pero sin encargarse de intervenir en las áreas si éstas no lo necesitan.

- **Cultura de la organización**

En cuanto a la cultura organizacional, de acuerdo al documento oficial de comunicación de Contratiempo MX, ésta se define por los siguientes valores:

- Colaboración
- Compromiso
- Respeto

La organización señala que su cultura se materializa en su núcleo ideológico, asimismo se reconoce como un proyecto que identifica, de modo crítico, el acontecer social, cultural, político y artístico, así como las diferentes creaciones, percepciones y enfoques que en otros espacios son invisibilizados o poco tratados. Por ello, al procurar su reconocimiento, busca contribuir al ejercicio de los derechos comunicativos (libertad de expresión y derecho a la información).

#### **4.6. Dinámicas de trabajo (comunicación interna)**

Es importante mencionar, que como parte de la Investigación-Acción-Participante que se realizó en la organización, es como se pudo obtener la información, es decir, el núcleo ideológico, la estructura organizacional (en la cual se participó en el proceso de conformación), los canales de comunicación, la cultura, etc. Por lo que parte de los resultados de este tipo de investigación, es la estructuración de la información de la organización.

En Contratiempo MX, como ya se mencionó con anterioridad, existe una estructuración por áreas y secciones; en ese sentido, la organización cuenta con un consejo en el que se encuentran los coordinadores de cada área y su función es discutir, diseñar y gestionar las decisiones de la organización con la finalidad de que los miembros representantes ofrezcan su punto de vista y planeen la ejecución de cada proyecto.

El nombre de este consejo es *Novísimo Consejo Editorial* y el medio sociodigital que ocupan para organizarse es Facebook<sup>27</sup>, posterior a ello se reúnen presencialmente. Cabe mencionar que ésta es su principal plataforma para publicar: anuncios, informes, peticiones y eventos.

Asimismo, resulta pertinente señalar que la organización se encuentra conformada por alrededor de 10 miembros y cada uno de ellos pertenece a un área distinta, como puede ser la de investigación, redes sociales, relaciones públicas, producción o edición. De esta manera, cada una de las áreas mencionadas cuenta con uno o más coordinadores encargados de mantener el correcto funcionamiento del área, tomar las decisiones pertinentes y transmitir los contenidos a los demás miembros.

---

<sup>27</sup> Una situación que es importante resaltar, es que actualmente, muchas de las organizaciones han pasado de las juntas presenciales a la participación en redes sociodigitales, con el fin de dinamizar el trabajo y concretar ideas y decisiones con mayor rapidez. Esta situación también se da ya que muchas no cuentan con un espacio físico para reunirse, por lo que las redes sociodigitales, se presentan como una buena opción para trabajar a distancia.

En cuanto a sus dinámicas de trabajo y de comunicación interna, en la parte **presencial**, funcionan de la siguiente manera:

<b>Dinámicas presenciales internas</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Público interno</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Junta del Novísimo Consejo Editorial</b>	Generar una discusión de las decisiones de la organización para llegar a acuerdos que se materialicen en acciones y con ello, conjugar los diversos puntos de vista de cada representante.	Representantes de las áreas de: comunicación y vinculación, redes, multimedia, revista e intervención social.	Se realizan de dos a tres veces por mes y tienen una duración de dos a tres horas (dependiendo el tema a discutir y las actividades a realizar)	Estas juntas se realizan con la mayoría de los integrantes de la organización para discutir los proyectos futuros; así como el diseño y la planeación de éstos. Asimismo, se generan líneas de acción y cronogramas de ejecución.
<b>Juntas por área</b>	Generar acuerdos y planes de trabajo, dependiendo del área, para presentar al demás equipo para poder trabajar en conjunto,	Coordinadores e integrantes de cada área.	Depende de la carga de trabajo y de las decisiones que tome el coordinador/a de cada área, suelen realizarse una vez al mes.	Estas juntas no las gestiona dirección sino los coordinadores de cada área con su respectivo equipo de trabajo. Se aprovecha para informarle al equipo sobre las acciones y decisiones

				del Novísimo Consejo Editorial. Asimismo, realizan actividades que obedecen no sólo a los objetivos de la organización sino a los propios de su área.
<b>Juntas de comisiones y/o proyectos emergentes</b>	Proponer actividades y ejes de trabajo para ejecutar el proyecto en curso que esté realizando la organización para concentrar esfuerzos en sacar los proyectos adelante.	Coordinadores, integrantes y/o gente externa a la organización que se sume a los proyectos emergentes de la organización	Cada que surge una propuesta de proyecto.	Estas juntas de trabajo de los proyectos emergentes se realizan con la finalidad de ejecutar las actividades sin dejar de lado el trabajo y funciones de la organización, forma parte de los proyectos de intervención social de Contratiempo MX.

En cuanto a sus dinámicas de trabajo y de comunicación interna, en la parte **digital**, funcionan de la siguiente manera:

<b>Dinámicas digitales internas</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Público interno</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Anuncios de publicaciones en el grupo de Facebook del Novísimo Consejo Editorial.</b>	Anunciar las decisiones, eventos y futuros proyectos con el fin de que el equipo de trabajo esté informado y pueda dar retroalimentación de lo presentado.	Todos los representantes de cada área de la organización.	Se sube una publicación de dos a tres veces por semana.	Esta plataforma proporciona a los integrantes la oportunidad de descargar el material que se sube, así como dar retroalimentación mediante las pulsaciones de los estados de Facebook.
<b>Mensajes de whats app.</b>	Anunciar e informar decisiones más concretas y/o peticiones por parte de los distintos grupos; los cuales están divididos por: intervención social, revista y actualmente, con el proyecto emergente de la Escuela de Periodismo para Niños y Niñas.	Coordinadores e integrantes de cada área:	Existe de 3 a avisos importantes cada semana con su respectiva retroalimentación.	Esta dinámica de trabajo permite informar de manera informal y puntual, decisiones y/o acciones muy concretas que no necesitan mayor discusión por parte del equipo. Los asuntos que se tratan en esta plataforma son: avisos de errores ortográficos, petición de difusión, recordatorio de juntas y del cronograma de trabajo, etc.



Los acuerdos a los que se llegan son publicados en el grupo de Facebook del consejo editorial para que los demás integrantes y los que no pudieron asistir a las juntas, estén enterados de la situación de la organización. Estas dinámicas de trabajo son las que actualmente funcionan en Contratiempo MX.

- **Procesos internos de comunicación**

De acuerdo a lo visto y analizado en la organización, si bien existe un área de Comunicación y Vinculación, ésta no cuenta con procesos internos que ayuden a una mayor cohesión y organización interna por parte de todas las áreas, es decir, más allá de los avisos en sus grupos de Whats app y Facebook, se detectó que no cuentan con:

- Minutas formales de cada junta (Novísimo Consejo Editorial)
- Manuales de trabajo de cada sección
- Manuales de bienvenida
- Boletines informativos
- Directorio de todos los integrantes
- Control interno de los y las colaboradoras

No obstante, estas deficiencias suponen más allá de una desventaja, un reto para todo aquél comunicólogo organizacional que desee contribuir en este tipo de organizaciones del ámbito social.

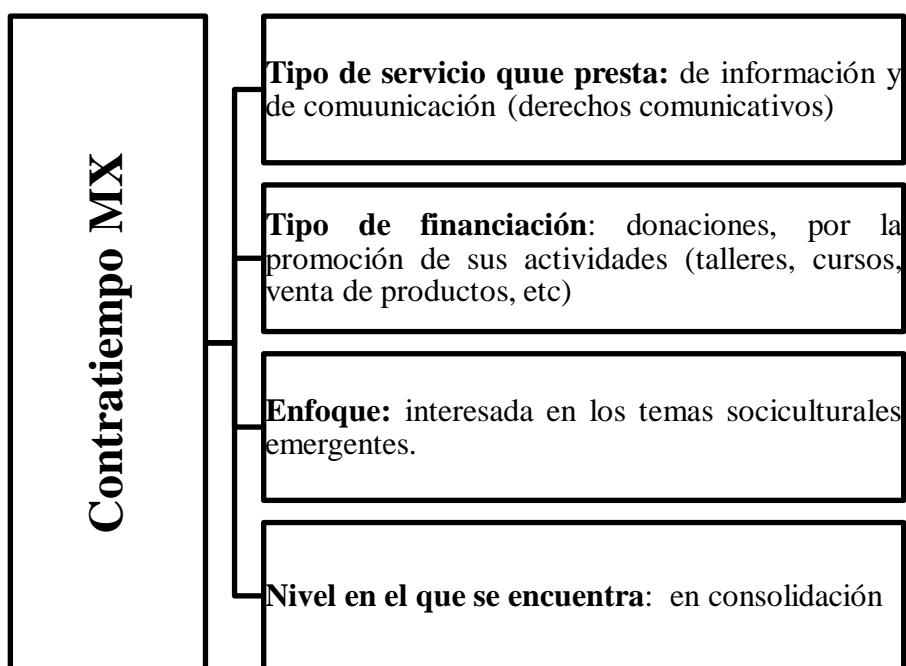
#### **4.7. Análisis y procesamiento de la información.**

Una vez enunciado el contexto de la organización en la cual se intervino, es preciso mencionar que, parte de la obtención de la información, se basó en la intervención que se realizó a través de la Comunicación Organizacional y la IAP. Asimismo, las técnicas de investigación del segundo nivel se eligieron apelando a la participación y proceso dialéctico entre el comunicólogo y los miembros de Contratiempo MX.

Por otra parte, el análisis y procesamiento de datos también se basó en lo que se halló en el primer nivel de investigación, es decir, a partir de la tipología que se realizó sobre las OSC, se efectuó un análisis de Contratiempo MX a partir de ciertas categorías que facilitaron el modelo.

Para fines de esta investigación, nos basamos en la clasificación de ámbito y tema (propuesta de la Dra. Somuano, 2011), puesto que Contratiempo MX corresponde al ámbito informativo y de los derechos comunicativos, así como a la intervención social, de igual forma sus actividades se encuentran en el ámbito de la comunicación. Asimismo, se ocupó el nivel de *formación* (propuesta de la UAM-I) debido a que la organización se encuentra en ese proceso de estabilidad.

En esa misma línea, resulta pertinente señalar que las Organizaciones de la Sociedad Civil responden a diversas formas organizacionales y a objetivos variados, por lo que su clasificación no puede ser la misma. En ese sentido, el capítulo dos sirve como base teórica para desarrollar la forma de abordar a una OSC; ya que la clasificación que ahora se presenta es gracias a la dialéctica entre teoría y práctica, tal y como lo demanda la IAP.



**MATRÍZ DE ANÁLISIS PARA LA OSC CONTRATIEMPO MX  
(ELABORACIÓN PROPIA)**

Este modelo-esquema presentado, tienen la finalidad de atender las propias particularidades de las OSC, en este caso Contratiempo MX, debido a que, en muchas ocasiones, se siguen utilizando modelos como el de Porter para analizar el entorno de las organizaciones, incluso las sociales, sin importar el uso del propio lenguaje con palabras clasificadoras como: competidores, clientes, sustitutos, etc.<sup>28</sup>

Por lo que es importante enfatizar de nuevo en que, las OSC, tienen por finalidad la generación de proyectos que intervengan socialmente en diferentes ámbitos, por lo que las prácticas tradicionales de la Comunicación Organizacional diseñadas para organizaciones empresariales, no pueden replicarse sin fundamento teórico.

“Una de las grandes diferencias entre la comunicación en las instituciones públicas y en las organizaciones empresariales es que en las primeras no existen clientes, existen, los ciudadanos y el término incluye un sector más amplio que el de los consumidores y pretende involucrar a todos con todos” (Di Paolo, s/a.)

- **La utilización de la IAP y su relación con el papel del comunicólogo organizacional**

Tal y como se mencionó en el capítulo número tres, el método IAP exige una dialéctica entre la teoría, es decir, los conocimientos de la persona que interviene, y la práctica, misma que se vive a partir de la interacción con la organización y sus integrantes. En ese sentido, cabe señalar que el tipo de investigación participante que se ejecutó, no fue para un proyecto externo de la organización, sino que fue para analizar su comunicación interna y llegar a acuerdos sustanciales en aras de lograr la consolidación organizacional.

A continuación se presenta el esquema de análisis de intervención que se realizó a Contratiempo MX, cabe mencionar que el diseño de ese esquema es una elaboración propia y tiene la finalidad de ser útil a cualquier tipo de OSC.

---

<sup>28</sup> En este proyecto de investigación se aborda un modelo que clasifica de otra manera a los participantes y/o agentes implicados en el análisis de una OSC, mismos que no se clasifican con base en la lógica del mercado. De modo que, en vez de considerarlos clientes, se le llama beneficiarios o usuarios, entre otros puntos.

**ESQUEMA DE ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN PARA UNA OSC.  
(ELABORACIÓN PROPIA)**

<b>Intervención organizacional (IAP)  Contratiempo MX</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Rol del comunicólogo</b>	<b>Alcances</b>
	Investigación-Acción- Participante	Integrante e investigador de la Comunicación Organizacional de Contratiempo MX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificación en la estructura organizacional interna.</li> <li>- Reestructuración de las dinámicas de grupo.</li> </ul>
	<b>Observaciones</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Desarrollo</b>
	Se realizó un análisis teórico respecto a las bases de la Comunicación Organizacional y, posteriormente, se intervino en la organización de una manera activa.	Más allá de fungir sólo como un agente externo, fue parte de la organización durante toda la investigación y fue parte del proceso de toma de decisiones.	En cuanto a la modificación de la estructura organizacional, se basó en las decisiones tomadas a partir de una junta, en la que se diseñó una forma de trabajo acorde a las actividades de los colaboradores y que, a su vez, beneficiara a la periodicidad de los contenidos publicados; situación que se tradujo en una reestructuración de las dinámicas grupales, puesto que se una división por áreas de trabajo que trabajaban bajo una dirección por objetivos.

En consecuencia, con lo anterior, resulta significativo señalar que “los especialistas en comunicación organizacional que trabajan en las OSC no son profesionales que vienen de afuera del sistema para controlarlo, sino que se trata de profesionales que trabajan contenidos por (y desde el interior) de las dinámicas de los grupos representados” (Di Paolo, s/a)

#### 4.7.1. Resultados

##### ➤ **El papel de la Comunicación Organizacional (interna)**

En cuanto a los procesos comunicativos que se detectaron en el segundo nivel de investigación (análisis de caso), los problemas de Contratiempo MX que se identificaron son de índole intergrupales y son los siguientes:

- ✓ Falta de comunicación entre las áreas y comisiones.
- ✓ Falta de un encargado de comunicación que colabore con todas las áreas.
- ✓ No existe un conocimiento de todos los colaboradores/as que están en la organización y a qué área pertenecen.
- ✓ Falta de pronunciamientos formales para integrar a un nuevo colaborador/a
- ✓ No existe un control de los medios internos que facilite los avisos y las entregas de trabajo.
- ✓ Falta una formalización de la estructura organizacional interna con el nuevo giro de la organización.
- ✓ No existe un buen manejo y comunicación del cambio.

Una vez identificadas las problemáticas de la organización, en cuanto a comunicación interna, es preciso señalar que en Contratiempo MX no existía una socialización de las funciones y actividades a realizar por parte de todos los integrantes, es decir, había un desconocimiento de las acciones futuras, así como de la misión y visión de la organización. En ese sentido, la propuesta de intervención interna está orientada a fortalecer el área de comunicación en aras de generar dinámicas internas de trabajo que integren a todos los colaboradores de la organización (tal fue el caso del rediseño de la estructura organizacional).

Para tener una visión más amplia de la opinión de los integrantes en cuanto a las dinámicas internas de la organización, se realizó un cuestionario de comunicación interna que se enfocó en el conocimiento de los integrantes respecto al núcleo ideológico de Contratiempo MX, así como de sus dinámicas de trabajo internas entre todas las áreas, con el fin de conocer la percepción general y poder diseñar líneas de acción acordes con las necesidades comunicativas.

Se aplicaron un total de 12 cuestionarios los cuales fueron respondidos por el *Novísimo Consejo Editorial*, debido a que son ellos los que gestionan las actividades de la organización y los demás integrantes suelen estar de manera rotativa en la organización.

A continuación, se presentan los resultados más sobresalientes que se relacionan con los siguientes ejes:

- Núcleo ideológico
- Conocimiento de los integrantes
- Proceso de toma de decisiones
- Dinámicas de trabajo interno
- Comunicación entre áreas

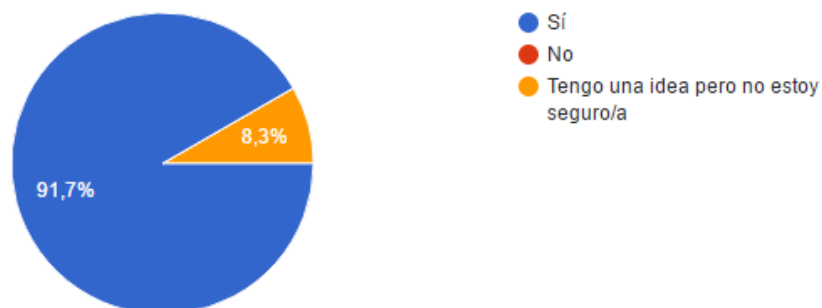
➤ **Núcleo ideológico**

Lo que muestran estos resultados es que, pese a la falta de un manual que indique el núcleo ideológico de la organización, los integrantes tienen claro conocimiento sobre la misión, visión y objetivos del proyecto, a diferencia de una de las doce personas que realizaron el cuestionario, la cual señala que tiene solo una idea sobre estos aspectos. Asimismo, lo que revelan estos resultados es el fuerte compromiso que los integrantes tienen con Contratiempo MX, ya que la mayoría conoce el discurso rector.

---

### ¿Los objetivos de Contratiempo MX están claramente definidos?

12 respuestas



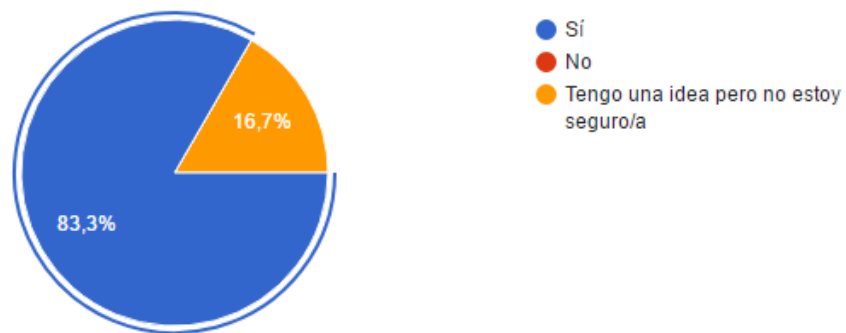
Esta gráfica señala que el 91.7% de los integrantes tienen conocimiento del núcleo ideológico de la organización, sólo una minoría asegura tener una idea, pero no encontrarse seguro.

➤ **Dinámicas de trabajo interno**

De acuerdo a estos resultados, la mayoría de los integrantes de la organización conoce lo que hace cada una de las áreas, no obstante, existen un sesgo de tres integrantes que tienen una idea de las dinámicas, pero no están seguros, lo cual genera incertidumbre respecto a las actividades internas.

¿Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la organización?

12 respuestas



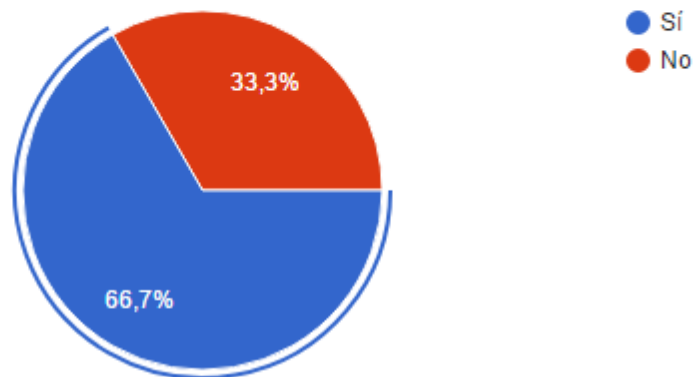
Esta gráfica refleja que no todos los integrantes tienen conocimiento de lo que se realiza en las diferentes áreas de la organización, situación que refuerza la idea de contar con una comunicación interna bien formalizada que extienda ese conocimiento a todos los integrantes.

➤ **Comunicación entre áreas**

Lo que se logró detectar en estos resultados es una contradicción, ya que, en la pregunta anterior, nueve de las doce personas que respondieron el cuestionario, aseguraron que conocen las actividades de cada área, no obstante, en esta pregunta los resultados indican que tres personas consideran que no hay una buena comunicación entre esas áreas. No obstante, cabe señalar que la mayoría sigue considerando que sí hay una buena comunicación.

¿Considero que la comunicación entre áreas es buena?

12 respuestas



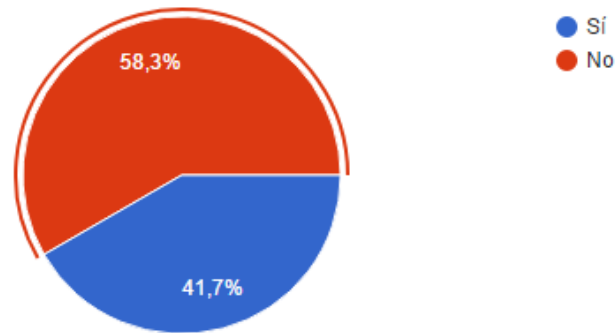
➤ **Conocimiento de los integrantes y las funciones que realizan**

Estas gráficas nos muestra que la mayoría de los integrantes de la organización desconocen a todos los colaboradores/as del equipo y las funciones que realizan, lo cual refuerza los resultados negativos de comunicación entre áreas y de las acciones de cada miembro, puesto que no existe una aclaración sobre las actividades y responsabilidades de cada integrante; esta situación provoca una falta de cohesión por parte de todos los miembros la cual se tomó en cuenta para que se sigan cumpliendo los objetivos y en consecuencia, se genere una mejor comunicación interna tanto formal como informal.



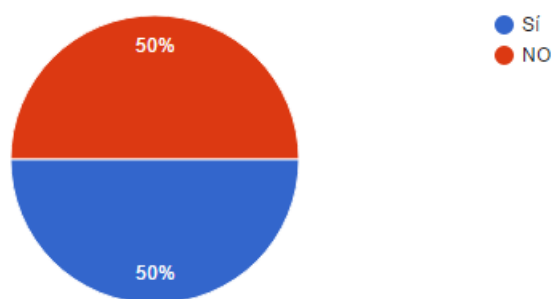
### ¿Conozco a todos los y las integrantes de la organización?

12 respuestas



### ¿Conozco las funciones de todos los y las integrantes de la organización?

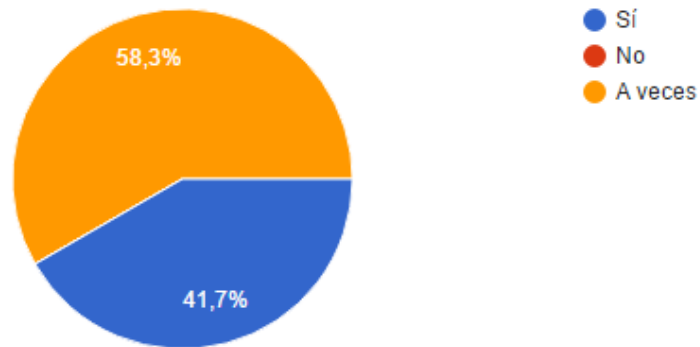
12 respuestas



➤ **Comunicación interna**

¿Considero que la comunicación interna funciona bien?

12 respuestas



Si bien, no existe un resultado totalmente negativo en cuanto al aspecto de comunicación interna, la mayoría de los integrantes considera que sólo en ocasiones funciona bien esta área. En ese sentido, los resultados que arrojó el cuestionario, dan luz y recalcan la necesidad de que exista una formalización de la Comunicación Organizacional, principalmente enfatizar en la comunicación interna, ya que por la naturaleza de Contratiempo MX, resulta pertinente que exista una cohesión por parte de todos los miembros y un conocimiento extendido sobre la función de la organización y de sus colaboradores.

En cuanto a términos generales, las principales problemáticas que se detectaron son las siguientes:<sup>29</sup>

- “Desconozco a todos los miembros del equipo y sus funciones que hacen”
- “La coincidencia de tiempo”
- “La falta de recursos económicos y el consenso a partir de personalidades tan distintas en el equipo.”
- “La falta de tiempo”
- “Distancia- coordinación”
- “La falta de tiempo, coincidir en horarios con el resto del equipo...”
- “Saturación de ideas para crear en muy poco tiempo”
- “La falta de tiempo y el poco conocimiento sobre comunicación organizacional”

#### **4.8. Alcances y propuestas**

- **Identificación del tipo de OSC**

En relación con los dos niveles de Investigación-Acción-Participante que se presentó en el tercer capítulo, en cuanto a la parte teórica, se realizó una exhaustiva revisión de las diversas propuestas que existen para clasificar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, en ese sentido, se utilizaron las siguientes investigaciones:

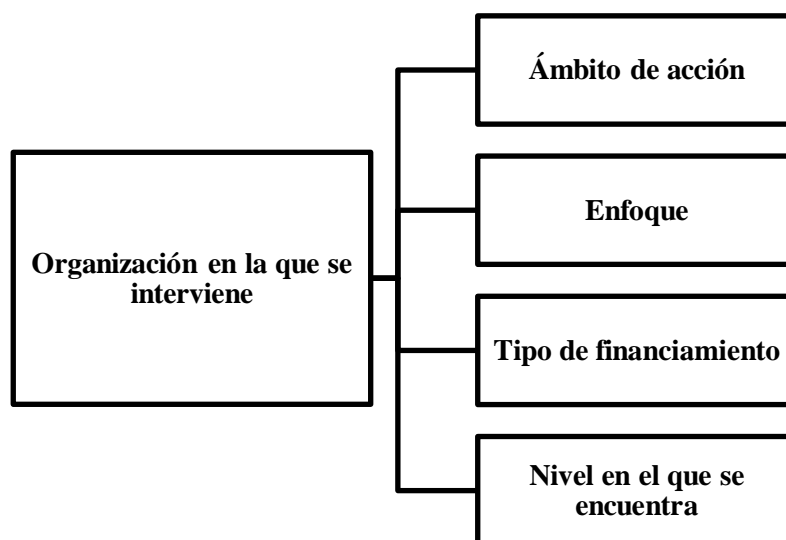
- Ganga y Burotto
- Somuano
- Saxby
- UAM-I

De modo que, uno de los alcances de esta investigación en un modelo-esquema para analizar a las OSC, en el cual se toma en cuenta el ámbito en el que se encuentran sus actividades, su enfoque, el tipo de financiamiento y el nivel en el que se encuentran (en formación, en consolidación o no operativas).

---

<sup>29</sup> Estas problemáticas se desprenden del apartado de “comentarios” del cuestionario, ya que se les dio a los integrantes la oportunidad de que escribieran, con sus propias palabras, las situaciones de desventaja que ellos consideraban existentes.

## ESQUEMA PARA CATEGORIZAR A LAS OSC. (ELABORACIÓN PROPIA)



Cabe señalar que este modelo-esquema se ha diseñado gracias a los trabajos de investigación de los actores anteriormente mencionados, su finalidad es poder ser utilizada en los diferentes tipos de investigación en el ámbito de la Comunicación Organizacional que estén orientados a las OSC y no tener que recurrir a los modelos tradicionales que se enfocan, principalmente, en las organizaciones empresariales.

- **El papel del Comunicólogo organizacional en las OSC**

En un primer acercamiento al papel del comunicólogo organizacional y a las acciones desarrolladas, se ha diseñado el siguiente modelo, que tiene por objetivo, conocer el tipo de investigación que se está realizando, el rol del comunicólogo (es decir si es externo o interno), los alcances que tuvo la intervención, así como el desarrollo de éstos.

En la tabla se especifica que esta información es obtenida gracias a la intervención organizacional que se realizó en la organización abordada, así como ciertas especificaciones y observaciones. A su vez, funge como ficha de trabajo al momento de realizar observación participante.

**ESQUEMA DE ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN PARA UNA OSC.  
(ELABORACIÓN PROPIA)**

<b>Intervención organizacional (IAP)</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Rol del comunicólogo</b>	<b>Alcances</b>
			-
	<b>Observaciones</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Desarrollo</b>

- **Hacia una propuesta de modelo**

Existen diversas investigaciones que han propuesto guías, metodologías y/o manuales para abordar a las Organizaciones de la Sociedad Civil, sea en el ámbito de la Comunicación, la Administración e incluso la Sociología para la ejecución de proyectos sociales. No obstante, las metodologías o esquemas de análisis y diagnóstico tradicionales (llámese análisis FODA y Porter) han perpetuado su aplicación sin distinción organizacional alguna.

En esa misma línea, la siguiente propuesta de modelo-esquema se presenta como un alcance de la presente investigación en el ámbito de la Comunicación Organizacional, puesto que apuesta a que se intervenga en la OSC desde ciertas particularidades (mismas que se mencionan en el segundo capítulo).

Es por esa razón que, gracias a los esfuerzos teóricos y prácticos de aquellos investigadores interesados en las OSC, se ha diseñado este modelo-esquema para que se pueda analizar a las OSC desde una mirada enfocada en atender sus peculiaridades organizacionales, sin tener que homogeneizar las herramientas tradicionales.

## MATRÍZ DE ANÁLISIS A UNA OSC

### Organización de la Sociedad Civil (OSC)

<b>Tipo de organización (nivel en el que se encuentra)</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Tipo de financiamiento</b>	<b>Alianzas</b>
<p>En este apartado se debe especificar si la organización se encuentra en un status de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En formación</li> <li>- En funcionamiento (en consolidación o consolidadas)</li> <li>- No operativa (extintas)</li> </ul>	<p>En este caso se debe especificar si tiene un enfoque político, cultural, religioso, etc.</p>	<p>Con mayor especificidad se señala si su ámbito es legal, como los Derechos Humanos, el educativo, tecnológico, informativo, etc.</p>	<p>Se debe especificar si se trata de donaciones privadas, crowdfunding, inversiones, venta de productos y/o servicios, etc.</p>	<p>Es necesario que, más allá de pensar en una lógica de mercado, se señalen las organizaciones con las que se encuentra vinculada o mantiene algún tipo de alianza.</p>
<b>Actores a los que va dirigida</b>	<b>Localización geográfica</b>	<b>Tipo de intervención</b>	<b>Tipo de colaboradores</b>	
<p>Especificar si se trata de: jóvenes, niños, ancianos, mujeres, hombres, embarazadas, personas en situación de calle, ya que el hecho de conocer el tipo de personas a las que se dirigen sus</p>	<p>Es importante señalar si se trata de una organización con alcance nacional o internacional, para saber hasta qué punto se pueden</p>	<p>Si se dedica sólo al diagnóstico, a la implementación de proyectos, al diseño, al acompañamiento, a la evaluación,</p>	<p>Resulta pertinente señalar si se trata de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntarios</li> <li>- Becarios</li> <li>- Servicio social</li> <li>- Personas contratadas</li> </ul>	

acciones, da mucha luz al momento de la intervención.	expandir los proyectos.	etc.	
---	-------------------------	------	--

El modelo anterior, aplicado al análisis del caso (Contratiempo MX) queda de la siguiente forma:

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS DE CONTRATIEMPO MX</b>				
<b>Organización de la Sociedad Civil (OSC)</b>				
<b>Tipo de organización (nivel en el que se encuentra)</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Tipo de financiamiento</b>	<b>Alianzas</b>
La organización se encuentra <b>en consolidación</b> , ya que cuenta con un núcleo ideológico especificado, pero aún se encuentra en proceso de constitución legal.	Su enfoque es de índole político-cultural.	La comunicación (periodismo multimedia) y educativo (Escuela de periodismo para niños y niñas).	Se mantiene por donaciones privadas, es decir, de los propios colaboradores y, dependiendo el proyecto, por crowdfunding.	Sus alianzas interorganizacionales son con: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Radio UNAM</li> <li>- Radio Ciudadana (IMER)</li> <li>- Centro Cultural Border</li> <li>- Universidad Insurgentes</li> <li>- CCH Naucalpan</li> <li>- Revista Zócalo</li> </ul>
<b>Actores a los que va dirigida</b>	<b>Localización geográfica</b>	<b>Tipo de intervención</b>	<b>Tipo de colaboradores</b>	

Principalmente a personas jóvenes entre 18 y 45 años.	Ciudad de México	Diseño e implementación de proyectos sociales y la impartición de talleres especializados en comunicación y difusión de periodismo multimedia	Colaboradores voluntarios
---	------------------	---	---------------------------

- **Propuestas de estrategias de intervención organizacional**

Una vez presentados los resultados y alcances de la presente investigación, resulta pertinente mostrar el diseño de estrategias que surgieron a partir de las problemáticas detectadas y de la intervención organizacional que se realizó a través del método IAP.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico que se realizó a Contratiempo MX, se detectaron problemas intergrupales que se relacionan con la gestión de la comunicación interna. En ese sentido, el siguiente esbozo de estrategias busca atender las necesidades de comunicación de la organización para que pueda cumplir sus objetivos en su proceso de conformación como Organización de la Sociedad Civil (OSC).

- **Estrategia para el proceso de toma de decisiones**

#### **Objetivos particulares**

- Incentivar la participación activa de los colaboradores/as del consejo directivo para que su opinión forme parte del proceso de toma de decisiones.
- Fomentar el diálogo y la discusión entre los colaboradores/as para llegar a acuerdos y decisiones consensuadas.

#### **Acciones**

- ✓ **Formalizar un calendario de juntas periódicas entre los miembros del consejo directivo (Novísimo Consejo editorial):** estas juntas tienen como propósito que todos los miembros del consejo conozcan las problemáticas que están presentes en Contratiempo MX y, en consecuencia, sean capaces de comunicárselas a los colaboradores/as de las áreas que coordinan. Lo que se pretende con esta propuesta es que exista un conocimiento generalizado de la situación de la organización.



Por otra parte, para lograr que exista una frecuencia formalizada de estas juntas, se propone que se realicen de 1 a 2 veces por mes con una duración de dos a tres horas, dependiendo el tema a tratar.

- ✓ **Sistema de revisión de proyectos por área:** Se propone que exista una revisión periódica por parte de cada coordinador/a de cada área sobre los proyectos y/o actividades realizadas, con el fin de conocer los avances, problemáticas, y/o necesidades que se presentan en cada área.

Posterior a esa revisión, se propone que se genere un informe por parte de los coordinadores/as de cada área para que se formalice un sistema de revisión de proyectos generales: A través del informe presentado por cada uno de los equipos, la coordinación de comunicación junto con el área directiva debe revisar y dar seguimiento a proyectos de cada uno de los equipos para resolver las problemáticas.

- ✓ **Presentación de informes:** Finalmente, la coordinación de comunicación deberá presentar los resultados del informe en las juntas periódicas que se mencionaron anteriormente.
- ✓ **Realización de una infografía por mes:** esta infografía la realizaría el área de comunicación en la que se presentarán las decisiones y acciones más importantes de la organización y se enviará a cada coordinador/a de área.

### Indicadores

Indicador	Recomendado	Resultados reales
<b>Núm. de proyectos con seguimiento por parte de directivos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende del número de proyectos que se estén realizando en la asociación.</li> <li>- Se recomienda llevar un registro mensual de todos los proyectos activos.</li> </ul>	
<b>Núm. de informes presentados al área de comunicación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende del número de proyectos y/ o sucesos que se presenten en la asociación. Se recomienda un informe por mes.</li> </ul>	

<b>Núm. De juntas del Novísimo Consejo Editorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depende del número de actividades que tenga la organización y el número de colaboradores/as que asistan.</li> <li>- Se recomienda llevar un registro mensual para contrarrestar mes con mes.</li> </ul>	
<b>Núm. de asistentes a las juntas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda que por lo menos existan un representante de cada área. Lo ideal sería que estuvieran de 10 a 12 colaboradores/as.</li> </ul>	
<b>Núm. De infografías realizadas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda que sea una por mes, en ese sentido serían 12 infografías por año.</li> </ul>	

➤ **Estrategia para la comunicación entre áreas**

**Objetivos particulares**

- Establecer un directorio de todos los miembros de la organización para que puedan estar en contacto sin mayores dificultades.
- Lograr la comunicación y el flujo de información entre áreas para que los coordinadores/as estén enterados de las actividades a realizar por cada una con el fin de que se establezca un vínculo de apoyo entre ellas para los proyectos a realizar.
- Formalizar las plataformas digitales y los canales de comunicación, de acuerdo con la periodicidad de su uso, para que todos los colaboradores/as de Contratiempo MX puedan distinguir la utilidad de éstos y reciban así la información que requieran.

**Acciones**

- ✓ **Diseño del *Directorio Contratemporáneo*:** el diseño de este directorio tiene el objetivo de que aparezcan todos los miembros de la organización estructurados por las áreas que establece el organigrama para que no exista dificultad en comunicarse con cada coordinador/a. Los puntos que este directorio tendrá son los siguientes:
  - Nombre completo

- Foto
  - Área que coordina o en la que colabora
  - Breve semblanza
  - Teléfono
  - Whatsapp
  - Correo electrónico personal
  - Correo electrónico del área
  - Objetivos del área
  - Áreas con las que cree tener vinculación.
- ✓ **Diseñar un grupo de whats app de los coordinadores de cada área:** este grupo tiene la intención de que los coordinadores/as de cada área puedan enterarse de las decisiones y/o acciones a realizar de cada una y también para saber de qué manera puede contribuir su equipo para que se generen mancuernas de trabajo colaborativo.
  - ✓ **Drive *contratemporáneo*:** con el fin de que cada estrategia tenga una correlación, se propone que exista un drive que sea generado por el área de comunicación en el que aparezcan carpetas por área en las que se podrán subir los informes y el informe general que se propuso en la estrategia anterior. En ese mismo drive cada coordinador/a puede encontrar las infografías y el directorio.

#### ➤ **Estrategia para las dinámicas de trabajo interno**

##### **Objetivo particular**

- Formalización de las actividades y el cómo se realizan cada una de las tareas con el fin de compartir el conocimiento de éstas.

##### **Acciones**

- ✓ **Creación de un cronograma de actividades:** la realización de un calendario de actividades entre todos los miembros tiene el fin de poder concretar las tareas y donde todos los miembros sin excepción alguna quede fuera de ella. Se recomienda

utilizar herramientas digitales como *Google Calendar* para hacer más operativo el trabajo.

Cabe señalar que el diseño de estas estrategias resultó del análisis de Contratiempo MX durante el proceso de la IAP, asimismo, no es el principal objetivo de este proyecto de tesis puesto que no se trató de un diagnóstico organizacional que, posteriormente, genere estrategias, sino que se plantean como un extra a todo el trabajo teórico y práctico realizado durante la investigación. De igual forma, se trata de estrategias que pueden ser aplicables a cualquier otra organización de la sociedad civil que decida acoplarlas a su estructura y funcionamiento organizacional.

En esa misma línea, se resalta que uno de los alcances de este proyecto de investigación, se relaciona con el hecho de que se teorizó sobre las organizaciones de la sociedad civil y el papel que cumple la Comunicación Organizacional dentro de ellas, así como los retos y actividades que se le pueden presentar al comunicólogo y que éste puede enfrentar a partir de sus conocimientos organizacionales, mismos que pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización.

## **Apartado metodológico**

El diseño metodológico de este proyecto de investigación, es de carácter cualitativo, se basó en dos niveles. En un primer nivel investigativo se realizó un análisis documental, la consulta se hizo a partir de los siguientes conceptos rectores: Comunicación Organizacional, Sociedad Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil e intervención organizacional. Asimismo, se hizo una revisión de la metodología de Investigación – Acción-Participante (IAP), así como su evolución histórica; esto con el fin de establecer el marco teórico del trabajo de investigación.

Las fuentes que se ocuparon para la recopilación de categorías, conceptos e información fueron desde libros especializados hasta artículos de revistas académicas en el ámbito de las Ciencias Sociales. De igual forma, y con el objetivo de que esta investigación enriqueciera la literatura de la Comunicación Organizacional, se revisaron las tesis de los últimos años que surgieron de la carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Ahora bien, en este segundo nivel de investigación, en este trabajo se incluye el trabajo empírico en el que se realizó el acercamiento y la intervención a Contratiempo MX con la finalidad de implementar un modelo de intervención organizacional interno a través del método IAP, desde una perspectiva social del ejercicio profesional de la Comunicación Organizacional.

A continuación, se presentan las técnicas e instrumentos que se ocuparon para los dos niveles de la investigación:

PRIMER NIVEL		
Actividad	Técnica	Instrumento
Búsqueda bibliográfica de las teorías que se ocuparon en la investigación: en este caso los conceptos rectores fueron: Comunicación Organizacional, Tercer Sector, Sociedad Civil y Organizaciones de la Sociedad Civil.	Análisis documental: De acuerdo a la profesora e investigadora brasileña Isabel Cunha, esta técnica la define como “el conjunto de procedimientos efectuados con el fin de expresar el contenido de textos o documentos sobre formas destinadas a facilitar la recuperación de la información.”	Ficha de análisis que se incluyó en el estado del arte la cual tiene los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de texto</li> <li>- Autor/a</li> <li>- Teorías/conceptos</li> <li>- Ideas principales</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>

Para este segundo nivel se realizó un análisis de caso (Contratiempo MX) aunado a un trabajo empírico (IAP) el cual se realizó un acercamiento a la OSC con el fin de conocer su funcionamiento y ejes de acción, así como el diseño, elaboración y ejecución de la intervención interna con la metodología IAP. Para esta parte de la investigación se ocuparon las siguientes técnicas:

SEGUNDO NIVEL		
Actividad	Técnica	Instrumento
Análisis de caso y trabajo empírico en la OSC.	- <b>Observación ordinaria:</b> esta técnica se emplea para comprobar hipótesis a través de la observación sistemática de los fenómenos” (Rojas, 1976, p,205)  - <b>Observación participante:</b> esta técnica, de	Fichas de trabajo  Bitácoras de trabajo

	<p>acuerdo al investigador Rojas Soriano (1976) permite proporcionar información del comportamiento de los grupos sociales; no obstante, en esta investigación permitirá el acercamiento a la OSC.</p> <p>- <b>Grupos de discusión:</b> “es una técnica cualitativa que recurre a la entrevista realizada a todo un grupo de personas para recopilar información relevante sobre el problema de investigación” (Bisquerra, 2004)</p>	
--	--	--

## Conclusiones generales

En el XXIX Encuentro Nacional de la Asociación Mexicana de Investigadores en Comunicación (AMIC), como parte del programa oficial, se presentó el panel “Producción y circulación del conocimiento en comunicación”, entre sus participantes se encontraba el Dr. Raúl Fuentes Navarro; en dicho panel, se problematizó a la Comunicación en cuanto al ámbito académico, así como en su presencia internacional en relación a la producción del conocimiento.

Una de las aseveraciones críticas que emitió el Dr. Fuentes, se relaciona con el hecho de que no se puede poner a la Comunicación únicamente al servicio del mercado y de la dinámica neoliberal, puesto que más allá de pensar en ella como una herramienta, resulta necesario pensarla como una ciencia social que no puede dejar de lado su aspecto humano.

De modo que, apelando a las ideas presentadas durante el congreso y haciendo hincapié en ideas de autores como Fuentes Navarro (2018), Rojas Soriano (1976), Martín Barbero (2003), entre otros, la Comunicación no puede orientarse únicamente al utilitarismo económico, sino que se tiene que pensar a la comunicación en su contexto.

Retomando dicha, es que surge este proyecto de investigación, en el que se problematizó a la Comunicación Organizacional y su intervención en las Organizaciones de la Sociedad Civil, mismas que han padecido las dinámicas del mercado sin que se les respete su contexto y particularidades organizacionales.

En ese sentido, para comprender el papel del comunicólogo organizacional fue necesario revisar la literatura existente del tema en cuestión, con particular orientación en las investigaciones mexicanas; en esa revisión se presentaron diversas definiciones del mismo concepto, las cuales incluían nociones diferentes dependiendo la rama de estudio. Asimismo, se realizó un análisis documental del surgimiento de la Sociedad Civil con el objetivo de lograr una tipología de las OSC.



Cabe señalar que los principales hallazgos de este análisis documental fueron los siguientes:

#### **En cuanto a la revisión bibliográfica sobre la Sociedad Civil**

- Existe una cantidad elevada de investigaciones del Surgimiento de la Sociedad Civil pero;
- Se plantean diversas visiones de este concepto, tal y como se señala en el primer capítulo de esta tesis, en el cual se presenta la perspectiva estructuralista, la del pluralismo político y la de la teoría crítica.
- Existe una clasificación heterogénea de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), misma que causa confusión puesto que no existe un consenso teórico en el que se pueda catalogar a una.
- Aún persiste un debate en cuanto a la línea que divide a la Sociedad Civil de las otras esferas, tales como el Estado y el mercado.

#### **En cuanto a la Comunicación Organizacional:**

- Hay mucha literatura del tema, pero ciertamente, sigue enfocándose a las organizaciones empresariales e instituciones de gobierno.
- Existen esfuerzos en problematizar a la Comunicación Organizacional en otros entornos organizacionales, pero no provienen de investigadores en comunicación per se, sino de otros campos de estudio.
- la Comunicación Organizacional se sigue orientando a una cuestión meramente interactiva entre los miembros para llegar al resultado esperado: la productividad, es decir, sigue permeando una visión empresarial más que social.

Al realizar una relación entre los dos conceptos rectores planteados, se puede afirmar que sin comunicación no existiría la organización y sin ésta tampoco habría participación, de modo que, el surgimiento de una Sociedad Civil, ha sido gracias a que los sujetos sociales han abierto un camino de interacción y solidaridad a través de la conjunción y socialización de sus intereses sociales y en mayor medida, la Comunicación Organizacional ha jugado un gran papel, aunque pase desapercibida; no obstante, el reto subsiste en profesionalizar su rol.

De modo que, apelando al objetivo principal de esta investigación, el cual fue analizar el papel de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), no sólo con base en un análisis documental, sino a través de un estudio de caso; se encontró que dicha rama de estudio encuentra sus cauces prácticos, mayoritariamente, en las organizaciones empresariales, por lo que el reto fue esbozar un modelo a través de matrices y esquemas de análisis específicamente para el ámbito de la Sociedad Civil.

Asimismo, respecto a los objetivos particulares, se analizó el surgimiento de la Sociedad Civil, las implicaciones de la comunicación organizacional en ese ámbito, la metodología de Investigación-Acción-Participante, así como el análisis de caso a una organización en específico.

Luego de revisar el acontecer teórico, histórico y práctico de estos conceptos rectores, resulta necesario presentar las ideas principales de cada capítulo con el fin de comprender cada aspecto del presente proyecto, en esta misma línea, estas conclusiones se suponen importantes hallazgos en la literatura de la Comunicación Organizacional, opción terminal de la cual surge esta tesis.

En primera instancia, en el primer capítulo se aborda el surgimiento de la Sociedad Civil, no sin antes señalar las causas históricas y políticas por las que emerge y que, a su vez, son el parteaguas para la creación de esta esfera social, nos referimos al proceso de la globalización y la instauración del neoliberalismo.

En cuanto al proceso de globalización, se señalan los diferentes ámbitos en el que éste se extiende, tanto en el político, social, económico y cultural, para posteriormente, problematizarlo en el ámbito organizacional. Asimismo, se enfatizó en la idea de que la globalización tiene efectos que modifican las dinámicas locales de cualquier país y no sólo a las estructuras de poder más dominantes, sino también a las organizaciones más básicas y naturales como los son la familia y el trabajo.

Respecto al neoliberalismo, se expuso una breve, pero concisa radiografía de sus antecedentes históricos y políticos, particularmente en México, así como la especificación de sus postulados y acciones en el ámbito de lo social. En esa línea, también se incluye en el parteaguas que posibilitó la emergencia de una Sociedad Civil.

Los referentes teóricos que sustentaron este capítulo, para el apartado de globalización, son los trabajos de los investigadores: Giddens, Salazar, Joaquín Estefanía, Aguilar, Rubens y Canclini. Para comprender el neoliberalismo se refirió a: Ahumada, Ornelas, Véjar Pérez y Valenzuela Feijóo; finalmente, para comprender el surgimiento de la Sociedad Civil se ocuparon los preceptos teóricos de: Gramsci, Habermas, Arato, Cohen y la investigadora mexicana Lucía Álvarez Enríquez.

Este capítulo, lo que pretende es dar luz acerca de la importancia que tiene la Sociedad Civil y cómo es necesario posicionarse, desde diferentes campos de estudio, a favor de su desarrollo y mantenimiento.

Por otra parte, el segundo capítulo aborda con mayor precisión y más rigurosidad teórica, el objeto de estudio de la presente investigación, el cual es la Comunicación Organizacional, situándola a ésta en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). En ese sentido, se problematizó en el papel que tiene la Comunicación per se, entendiendo a ésta como una ciencia que forma parte de las Ciencias Sociales.

Los puntos principales que enmarcan este capítulo son:

- El entendimiento de lo que es una organización desde sus aspectos más esenciales, comprendiendo que se trata de una unidad social que persigue un objetivo en común. Asimismo, se señala un contexto histórico en el que se presentan los análisis de los diferentes tipos de organización que han surgido a través de diversas teorías.
- La especificación de una Sociología de las organizaciones, misma que se ha encargado de estudiar las interacciones que se dan a nivel individual, grupal y organizacional y en las dinámicas que existen entre el entorno y la organización.
- Otro de los aspectos más significativos, es que se llevó a cabo una tipología de organizaciones las cuales conforman a la Sociedad Civil, en este apartado, se

especifican los nombres que se les han asignado a lo largo del tiempo, así como sus principales características.

- Se logra un acercamiento a la Comunicación y se exponen las diversas definiciones que tiene la Comunicación Organizacional con el fin de comprender su amplio campo de acción, el cual no queda relegado sólo a la actividad empresarial.
- Se presentan las principales implicaciones que tiene la Comunicación Organizacional en las OSC, así como sus diversos abordajes.

La principal intención de este capítulo es tratar de otorgarle a la Comunicación Organizacional el lugar que merece en el estudio de estas unidades sociales (organizaciones), en aras de formalizar su trabajo tanto analítico como empírico.

Siguiendo el desarrollo de la tesis, el tercer capítulo respondió al objetivo particular de analizar la metodología de Investigación – Acción – Participante, específicamente en las OSC y desde la Comunicación Organizacional. En él, se presentaron importantes recomendaciones que se pueden llevar a cabo en una organización social, conjuntando los conocimientos organizacionales con los metodológicos.

Asimismo, se expuso acerca de la Intervención Organizacional y de qué manera se puede relacionar con la metodología IAP, desde una postura crítica. La relevancia de este capítulo tiene que ver con que, más allá de recetas metodológicas que se aplican a cualquier tipo de organización (llámense empresas o instituciones), se requieren de investigaciones *ad hoc* para el tipo de intervención organizacional.

En ese sentido, el reto del comunicólogo organizacional es buscar la manera de generar propuestas y hacer uso de las técnicas aprendidas, es decir, diseñar estrategias organizacionales que sean congruentes a la situación del grupo social que se encuentra investigando, ya que como se analizó en el capítulo, todas las organizaciones, en términos culturales, institucionales y sociales, son totalmente distintas entre sí.

Por otra parte, este capítulo permitió reflexionar acerca de las prácticas metodológicas en el terreno de la Comunicación Organizacional y pensar en su práctica profesional desde el uso de metodologías alternativas que permitan una mayor comprensión y un mejor acercamiento a la unidad social, siempre y cuando se respete las estructuras y dinámicas organizacionales de cada espacio.<sup>30</sup>

Finalmente, el cuarto capítulo, el cual se trata del análisis de caso a la organización Contratiempo MX, tiene la relevancia de que se aplicó la segunda etapa metodológica, es decir, la intervención desde la metodología IAP; asimismo, se proponen esquemas-modelos y matrices de análisis que buscan tener una utilidad metodológica y ser replicables en el análisis de organizaciones de la sociedad civil, con el fin de refrescar el análisis organizacional que utiliza los modelos tradicionales y que, en muchas ocasiones, resultan ineficientes para el tipo de organización.<sup>31</sup>

En ese sentido, los alcances que tuvo este apartado son los siguientes:

- Acercamiento profundo a la organización desde sus dinámicas más internas y privadas.
- A través de una matriz de análisis se logró la clasificación del tipo de OSC que es, así como su nivel de actuación, tipo de financiamiento, alcance, alianzas interorganizacionales, localización geográfica y grupo social al que está dirigida.
- Diseño del esquema de análisis de intervención a una OSC, en el que se especifica, el tipo de investigación que se aplicó, el rol del comunicólogo, los alcances y el desarrollo, esto con el fin de lograr una especie de bitácora de intervención.
- Recomendaciones de estrategias específicas a ciertos problemas de comunicación organizacional interna, así como la generación de indicadores para su evaluación.

---

<sup>30</sup>Con esta aseveración, respeto se entiende como la práctica de asimilar a la organización en la que se interviene desde su esencia, no por ello, quiere decir que no pueda hacer o proponer modificaciones organizacionales; no obstante, resulta necesario comprender el espacio y sus dinámicas.

<sup>31</sup>Llámesse el modelo Porter y el análisis FODA.

## **Retos y recomendaciones**

Siguiendo la idea de la Dra. Berta García Orosa, la Comunicación Organizacional “carece todavía de un corpus teórico consolidado y de una práctica de la profesión homogénea en sus denominaciones y actividades.” (García, 2006, s.p). En esa línea, los comunicólogos organizacionales, más allá de tener un camino de desventaja, tienen el reto de generar y/o aplicar metodologías alternativas para poder profesionalizar su carrera apelando a la multidisciplinariedad y transdisciplinariedad.

Otro de los retos sumamente importantes, es el de ampliar la literatura en cuanto a Comunicación Organizacional, ello, para que quienes trabajen desde la dialéctica teoría/práctica, puedan contar con más herramientas de análisis e intervención para poder aplicar a cualquier tipo de organización con la que se enfrenten.

Asimismo, se considera necesario voltear la mirada con ojo crítico a las organizaciones de la Sociedad Civil, llámense colectivos, asociaciones, grupos, partidos, bandas, etc, sin la idea negativa de que no se puede hacer Comunicación Organizacional puesto que se tratan de unidades sociales menores, sino más bien, valorar la diversificación organizacional en cuanto a estructuras, dinámicas y acciones y, a partir de ello, generar estrategias y metodologías congruentes con la esencia organizacional.

Por otra parte, resulta urgente que, desde la Academia, se le deje de considerar a la Comunicación Organizacional una rama inútil e insuficiente para desarrollar las habilidades de análisis de un comunicólogo, esa subestimación lo único que logra es limitar el campo de actuación de los estudiantes al analizar una organización, las cuales, en su mayoría, suelen ser las organizaciones empresariales las que mejor estimadas están para que el comunicólogo se desenvuelva.

Finalmente, pero no por ello menos importante, se debe dejar de pensar a la Comunicación Organizacional solo desde el utilitarismo económico para poder lograr extender su práctica profesional, precisamente, a otro tipo de organizaciones. En cuanto al ámbito digital, es también importante buscar “otras vías o instrumentos de comunicación más eficaces”(García, 2006, s.p) que puedan ser de gran ayuda en el proceso de la toma de

decisiones., tal y como se mostró en el análisis de caso de esta tesis al mostrar las dinámicas internas digitales y su función en la organización.

En cuanto a algunas recomendaciones, en el aspecto metodológico, se precisa necesario que se diseñen nuevos modelos y/o esquemas de análisis que abarquen la diversidad de organizaciones que existen, es decir, que se piense más allá de competidores y clientes, por lo que incluso, refrescar el lenguaje organizacional podría ampliar el entendimiento de la práctica profesional de la Comunicación Organizacional.

Respecto al ámbito académico, pese a que se trata de una rama de estudios bastante joven, urge rediseñar ciertos temarios que, con el paso del tiempo, han quedado relegados a ciertas narrativas y discursos que se relacionan con las organizaciones institucionales y empresariales, es pertinente generar nuevos contenidos y actividades prácticas y profesionales que se extiendan a diversos ámbitos organizacionales.

Algunos ejes temáticos que se pueden añadir al estudio de la Comunicación Organizacional son aquellos que tienen que ver con la relación de las OSC con el ámbito económico, en ese sentido, se deben proponer asignaturas que se encarguen de abordar el diseño e implementación de estrategias para donaciones y procuración de fondos, así como el tipo de alianzas interorganizacionales e intersectoriales que se pueden generar.

Otro ámbito que se debe desarrollar y potenciar, es la generación de proyectos de intervención social en los cuales, los comunicólogos organizacionales pueden aportar significativas herramientas y conocimientos; hace falta que se refuerce la investigación como actividad científica en el ámbito de lo social, aunado a ello, en el análisis organizacional, se tiene que aprender a generar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos para este tipo de proyectos.

Cabe señalar que este trabajo de investigación implica un gran paso para todo el camino que se encuentra por delante, y que, como investigadora en ciernes y futura licenciada en Ciencias de la Comunicación, existe un compromiso fuerte por enfrentar los retos tanto académicos como laborales que demande la profesión, siempre con el fin de profesionalizar la práctica de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva

social. Asimismo, esta tesis pretende ser de gran apoyo para los futuros profesionales de esta rama de estudio que tienen las mismas inquietudes, por lo que más allá de respuesta, intenta que existan más preguntas por responder.



## Referencias

- Ahumada, Consuelo (1996). “*La ideología neoliberal: una justificación teórica del predominio de los poderosos.*” Papel político, 3. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/128305887/Consuelo-Ahumada>. (Consultado el 14 de julio del 2017).
- Ahumada, M., & Antón, B., & Peccinetti, M. (2012). *El desarrollo de la Investigación Acción Participativa en Psicología*. Enfoques, XXIV (2), 23-52.
- Álvarez Enríquez, L. (2004). “*La sociedad civil en la Ciudad de México*”. México: UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Ascoli, U. (1987). *Estado de bienestar y acción voluntaria*. Revista Española De Investigaciones Sociológicas, 38(ISSN 0210-5233), 119-162.
- Bayardo, R., & Lacarrieu, M. (1999). “*Globalización e identidad cultural.*” Argentina: Ciccus-La cruzía.
- Carlos Pereda, Miguel Ángel de Prada y Walter Actis. *Investigación Acción Participativa: propuesta para un ejercicio activo de la ciudadanía*. Conferencia, Encuentro de la Consejería de Juventud, Córdoba, junio, 2003.
- Cohen, J., Arato, A., & Reyes Mazzoni, R. (2001). “*Sociedad civil y teoría política*”. México D.F. (México): Fondo de Cultura Económica.
- Covarrubias González, I., & Esquivel Solís, E. (2005). “*La sociedad civil en la encrucijada*”. México, D.F.: Porrúa.
- De Piero, Sergio (2005). *Organizaciones de las Sociedad Civil: tensiones de una agenda en construcción*. Paidós, Buenos Aires.
- Demo, Pedro (2009). *Investigación Participante: mito y realidad*. Ed. Lumen Humanitas. Buenos Aires, Argentina.
- Estefanía, J. (2003). “*Hij@, ¿qué es la globalización?*” Madrid: Santillana Ediciones Generales.

Esquivel, Edgar (2005), *“Tres perspectivas teóricas sobre la sociedad civil”*, *La sociedad civil en la encrucijada. Los retos de la ciudadanía en un contexto global*. México, ITESM-CEM- Miguel Ángel Porrúa- Cámara de Diputados, LIX Legislatura, Colección “Conocer para Decidir”.

Fernández Santillán, J. (2003). *“El despertar de la sociedad.”* México: Océano.

Fernández, M., G. Ramírez y A. Hernández (2012), *“La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones”*, en *Ide@s CONCYTEG*, 7(79), 39-53.

Fonseca López, M. (2015). *“El tercer sector y las organizaciones de la sociedad civil en México: las OSC del municipio de Puebla.”* México, D.F: Editorial Fontamara.

Fuentes, Raúl (1999). *La investigación de la comunicación en América Latina: condiciones y perspectivas para el siglo XXI*. Diálogos de la comunicación.

Fuentes, Raúl (2007). *La triple marginalidad de los estudios sobre comunicación en México: una revisión actual*. VOL. III, NÚM. 6, JULIO-DICIEMBRE DE 2007.

Ganga Contreras, F., & Burotto, J., & Antonioletti, M. (2010). *Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector*. *Espacio Abierto*, 19 (1), 51-77.

Giddens, A.(2002). *“Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas.”* México: Taurus.

Goldhaber, Gerald. (1984). *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana.

Goyette, G y Lessard –Hbert. (1988). *La investigación - acción. Funciones, fundamentos e instrumentación*. Barcelona. Laertes.

Gross, R. E.; Messichk, R.; Chapín, J. R. y Sutherland, J.: *Ciencias Sociales. Programas actualizados de enseñanza*. México, Limusa, 1983, págs. 85-86.

Jerez, Ariel y Revilla, Maritza (1997), *El tercer sector: una revisión introductoria a un concepto polémico*. En *“¿Trabajo voluntario o participación? Elementos para una sociología del tercer sector*. “Madrid, España, editorial Tecnos, Pp. 27-45

Krieger, M., & Méndez, J. S. (2001). *Sociología de las organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Lewin, Kurt.(1946) *Action Research and Minorit Problems*. Human Relation, vol 1, part 2. P, 34-36,

Louis, M.R, (1983). *Organization as Culture Bearing Milieux*, en L.R.Pondy. p.J. Frusts. G Morgan y T.C. Dandrige *Organizational Symbolism*, Greenwich Jay Press. Pp. 34-54.

Lugo Sánchez, L. (2013). “*Expresión, opinión y generación de propuestas de emisores emergentes en internet: el caso de medios de comunicación emergentes, ciberactivistas y artistas independientes*”. (Tesis de licenciatura). UNAM, México.

Martínez, K M H; Téllez Balcázar, S L; (2012). *La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo*. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, 93-111.

Massoni Sandra (2007) “*Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

Massoni y Pérez (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Editorial Ariel.

Nosnik, Abraham, (2000), “*¿Porqué la comunicación es relevante en la empresa?*”, en Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.

Olvera, Alberto (2000). “*Sociedad civil y organizaciones civiles: un breve marco teórico*”. Proyecto de gobierno de la Ciudad de México, México, mimeo.

*Organizaciones Civiles: propuesta para lograr su consolidación (2003)*. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa (UAM-I)

Ornelas Delgado, J. (2006). “*Aproximación a una visión crítica del mundo de la globalización neoliberal*.” México, D.F.: Red Aportes.

Ortiz, M., & Borjas, B. (2008). *La Investigación Acción Participativa: aporte de Fals Borda a la educación popular*. Espacio Abierto, 17 (4), 615-627.

Perrow (1990). *Sociología de las Organizaciones*. Tercera edición. McGraw-Hill.

Peter Drucker (2000), *La sociedad poscapitalista*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Rebeil Corella, M. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones Privadas y Públicas*. Comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com.es. Recuperado el 20 Octubre 2017 de <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com.es/2009/03/la-comunicacion-en-las-organizaciones.html>.

Rivera, A., & Rojas, L., & Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). *La Comunicación como herramienta de gestión organizacional*. *Negotium*, 1 (2), 32-48.

Ruíz. O. J.I. (2008). *Sociología de las organizaciones complejas*. Universidad de Deusto. Bilbao, España.

Salazar, Francisco; (2004). “Globalización y política neoliberal en México”. *El Cotidiano*, julio-agosto

Salazar, María. (1992). *La Investigación-Acción Participativa: inicios y desarrollo*.

Saxby, J. (1998) *¿A quién pertenecen las organizaciones de cooperación no gubernamentales?* España: Icaria.

Scott y Etzioni (1964) mencionado por Richard Hall. Libro: *Organizaciones: estructura y procesos* (Pág. 33) Editorial Prentice Hall. Tercera edición.

Solís González, José Luis (2008) *Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo* Análisis Económico, vol. XXIII, núm. 53, pp. 227-252 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México.

Sommano, María (2011). *Sociedad civil organizada y democracia en México*. México: El Colegio de México.

Téllez Valencia, C. (2014). “*La construcción de la tecnocracia en León y su proyecto inacabado de participación social.*” *SCIELO*. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rz/v35n138/v35n138a8.pdf>. (Consultado el 14 de julio del 2017).

Valenzuela Feijóo, J. (1991). “*Crítica del modelo neoliberal.*” México, D.F.: Univ. Nacional Autónoma de México. Fac. de Economía.

Véjar Pérez-Rubio, C. (2006). “*Globalización, comunicación e integración latinoamericana.*” México, D.F.: Centro de investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades.