BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN ONG'S DE DERECHOS HUMANOS DEL MUNICIPIO DE PUEBLA

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

PRESENTA

LIZBETH ARAUJO SALAS

ASESORA DE CONTENIDO:
DRA. ANGÉLICA MENDIETA RAMÍREZ

ASESOR METODOLÓGICO:
ALFREDO GÜEMES GARCÍA

PUEBLA, PUE. **FEBRERO 2014**

Facultad de Ciencias de la Comunicación BUAP

DEDICATORIA

A mi madre, por su infinito amor, por apoyarme y alentarme a cumplir mis sueños. Te amo y te agradezco por siempre.

A Octavio, por tu paciencia y apoyo en este caminar. Gracias por tanto amor.

AGRADECIMIENTOS

Hna. María de Jesús, gracias a Ud. descubrí en mi corazón la labor de servicio.

Dra. Angélica, gracias por su apoyo y por todas sus enseñanzas.

A todos los que hicieron posible que esta investigación diera frutos, ¡muchas gracias!

"…las asociaciones hacen al hombre más fuerte y ponen de relieve las mejores dotes de las personas aisladas, y dan una alegría que raramente se alcanza actuando por cuenta propia, la de ver cuánta gente honrada y valiente y capaz hay, para la que vale la pena querer cosas buenas..."

ÍTALO CALVINO

El barón rampante

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 10
CAPÍTULO I: ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN 12
1.1. Antecedentes del Problema 12
1.2. Planteamiento del Problema 14
1.3. Justificación del Problema 16
1.4. Objetivos 17
1.4.1. Objetivo General 17
1.4.2. Objetivos específicos 17
1.5. Preguntas de Investigación 18
1.5.1. Pregunta general 18
1.5.2. Preguntas específicas 18
1.6. Hipótesis de trabajo 18
1.7. Metodología de la Investigación 19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL 21
2.1. Administración 21
2.2.1. Teoría de Sistemas 22
2.2.1.1.Principios básicos que rigen a los sistemas 23
2.3. La Comunicación 25
2.4. La Comunicación Organizacional 25
2.5. La Comunicación Corporativa 26
2.6. La Comunicación Estratégica 30
2.6.1. Modelo de Comunicación Estratégica 31
2.7. Plan Estratégico de Comunicación Corporativa 34
2.8. El Tercer Sector 36
2.9. Tercer Sector y la Comunicación 39
2.10. Comunicación Corporativa en Organizaciones del Tercer Sector 40
2.11. Plan Estratégico de Comunicación Corporativa en ONG'S 45
CAPÍTULO III: MARCO HISTÓRICO-CONTEXTUAL 46
3.1. Tercer Sector en América Latina y México 47
3.1.1. ONG's y Derechos Humanos en México 53

3.2. Antecedentes Históricos 55
3.2.1. ONG de Derechos Humanos sujeta a investigación. (Seleccionada como objeto específico) 58
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 62
4.1. Fundamentos de la Metodología de la Investigación Científica 62
4.2. Diseño de Investigación 63
4.2.1. Método Cualitativo 63
4.2.2. Método Cuantitativo 64
4.2.3. De análisis (causa y efecto) 65
4.3. Tipo de Estudio 65
4.3.1. Exploratorio 66
4.3.2. Descriptivo 67
4.3.3. Correlacional 67
4.3.4. Explicativo 68
4.4. Temporalidad del Estudio 68
4.4.1. Transversal 68
4.5. Técnicas para recolección de datos 69
4.5.1. Documentales 69
4.5.2. De campo 70
4.5.2.1.Entrevista a profundidad 70
4.5.2.2.Encuestas: 71
4.5.3. Universo de estudio 72
4.5.4. Diseño de la muestra 73
4.6. Diseño de los instrumentos para el trabajo de campo (Prueba piloto y final) 74
4.7. Procedimientos para la recolección de datos 75
4.8. Presentación y evaluación de resultados 76
4.9. Análisis de resultados 76
4.9.1. Análisis de resultados de la entrevista 77
4.9.2. Análisis de resultados de las encuestas 93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 110
BIBLIOGRAFÍA 130

ANEXOS 135
Anexo 1 135
Anexo 2 136
Anexo 3 138
Anexo 4 140
Anexo 5 149
Anexo 6 150
Anexo 7 152
Anexo 8 170
Anexo 9 183

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Macrosistema y suprasistema 32
Esquema 2. Modelo de comunicación estratégica 33
Esquema 3. La comunicación institucional o corporativa en empresas no lucrativas 42
Esquema 4. El papel estratégico de la comunciación en la empresa..... 43
Esquema 5. Estructura organizacional 59

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. “Ubicación geográfica de las ONG’s de derechos humanos en puebla” 56

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Sexo y profesión 93
Gráfica 2. Departamento o área de comunicación 94
Gráfica 3. Formación académica de encargado de comunicación 94
Gráfica 4. Forma de comunicación más utilizada 95
Gráfica 5. Servicios derivados de la comunicación 96
Gráfica 6. Contribución de la comunicación 98
Gráfica 7. Medios de comunicación con el público externo 99
Gráfica 8. Relaciones de la organización con los grupos de interés 100
Gráfica 9. Acciones para público externo ante una crisis 101
Gráfica 10. Persona que representa a la organización en eventos o crisis externas 102
Gráfica 11. Medios efectivos para comunicarse al interior de la organización 103
Gráfica 12. Medios para comunicarse con el representante de la organización 104
Gráfica 13. Conocimiento del signifcado de imagen corporativa 105
Gráfica 14. Efectividad de los elementos de la imagen corporatva 106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución geográfica de OTS en México 52
Tabla 2. Organizaciones donatarias en México, 2008..... 53
Tabla 3. Análisis de resultados de entrevistas 78
Tabla 4. Principales fallas de la organización..... 108
Tabla 5. Principales fallas de la organización..... 109

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN ONG'S DE DERECHOS HUMANOS DEL MUNICIPIO DE PUEBLA

INTRODUCCIÓN

El creciente interés de la sociedad civil por movilizarse y responder a las necesidades sociales es un fenómeno que día con día se consolida en todo el mundo. En México, la participación de la sociedad civil, agrupada en Organizaciones del Tercer Sector (OTS) se constituye como un tema central al promover la participación colectiva y al ser agentes que intervienen en las relaciones entre la sociedad y el gobierno.

Por lo anterior, la presente investigación pretende profundizar en el estudio de la profesionalización de la comunicación en las OTS, específicamente en una de sus tantas vertientes: las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) con el fin de proponer un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa que contenga las efectivas estrategias internas y externas necesarias para impulsar el logro de los objetivos de estas organizaciones.

En el primer capítulo se explican las bases metodológicas que sustentaron la presente tesis, se presenta la formulación del problema a resolver, los objetivos y las razones que motivaron la realización de la investigación, sentando de esta forma, las bases que permitieron el desarrollo del presente estudio.

En el segundo capítulo se presentan todos los conceptos y teorías que dieron validez y sustento al trabajo de investigación, como por ejemplo, las diversas perspectivas del campo de la Comunicación Estratégica propuestas por Daniel Scheinsohn y Sandra Massoni. Los distintos enfoques de la Comunicación Corporativa de Joan Costa y Van Riel; y las aportaciones de la Comunicación enfocada a las OTS de José María Herranz y Gema Martinez.

En lo que respecta al tercer capítulo, en él presentan todos aquellos elementos histórico-contextuales que permitieron ubicar a las OTS como el eje central de discusión, su evolución histórica, características y diversos enfoques que las convierte en un elemento fundamental de la sociedad por su labor en pro del beneficio común; por ello, se considera pertinente conocer el desarrollo de este tipo de organizaciones con el fin de encontrar su equilibrio y control.

Por último, en el capítulo cuarto se define el diseño de investigación que se adoptó para la articulación del trabajo de campo realizado en organizaciones de Derechos Humanos, cuyo trabajo es de suma importancia ante el escenario actual que vive el país; en donde participaron los miembros de una de ellas. De igual forma, muestra la participación de Consultores acreditados por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) que permitió la comprensión del papel, compromiso y sentido de responsabilidad que tienen estas organizaciones, los grandes retos y problemas propios de la sociedad globalizada que enfrentan y la confianza, profesionalización y credibilidad como sus principales desafíos. Asimismo, en este capítulo se mostrarán los resultados que se obtuvieron en la aplicación de la metodología y el análisis de éstos con el fin de obtener respuestas a las preguntas de investigación hechas al inicio de la investigación.

Con el análisis de resultados, para concluir, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes para la presente investigación.

Así, con esta investigación se pretende impulsar, a través de la formalización de la Comunicación, la labor que realizan las OTS porque el sentido humano y social por el que nacen no sólo debe de ser el motor que las impulse a seguir trabajando, sino que deben trascender hasta la profesionalización de las actividades que realizan, con el fin de lograr que muchas más personas crean en la causa que las mueve y las apoyen, pues sólo así se podrá ir logrando poco a poco la justicia social anhelada, al lograr que las personas apoyen de manera directa o indirecta el trabajo de estas organizaciones, dejando a un lado el individualismo y apatía, fortaleciendo mutuamente el compromiso a favor de la sociedad.

CAPÍTULO I: ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes del Problema

Con base en el "Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en las ONG's de Derechos Humanos en el Municipio de Puebla: 2010" (Araujo, 2011), no existe un área formal de Comunicación en la mayoría de ellas a razón de los limitados recursos económicos y humanos; y a la falta de conocimiento de la utilidad que la Comunicación brinda en pro de la estructura interna y externa de la organización. De manera específica, la investigación muestra:

Una falta de profesionalización de la Comunicación en las ONG's de Derechos Humanos del Municipio de Puebla, ya que:

- Cinco de las seis ONG's de las que tiene registro la Comisión Nacional de los Derechos Humanos del estado de Puebla, no poseen un área formal de comunicación.
- La única organización que posee un área formal de comunicación se encuentra dirigida por un comunicólogo pero cuando éste no se encuentra o no se da abasto con el trabajo, las funciones comunicativas son realizadas por los demás dirigentes (un administrador y un abogado).
- Las únicas herramientas de comunicación que utilizan las organizaciones son: la definición de un logo, folletos con información y la adhesión a las redes sociales. Todas éstas sin el sustento de un plan adecuado a sus necesidades específicas. (Araujo, 2011).

Lamentablemente, el desarrollo de las ONG's de Derechos Humanos en el municipio de Puebla es complicado, pues:

- Las seis organizaciones investigadas enfocan sus limitados recursos económicos (procedentes del financiamiento propio, ya que no dependen del

dinero de partidos políticos o instituciones gubernamentales), en la promoción, solución, vinculación y defensa de los Derechos Humanos. (Araujo, 2011).

- En cuanto a los recursos humanos: son muy pocas las personas que conforman las organizaciones investigadas. Los dirigentes son dos o tres personas y el escaso voluntariado no permite que tengan personas de “tiempo completo” que se dediquen no sólo a la promoción y defensa de los Derechos Humanos, sino a la formalización de la Comunicación. (Araujo, 2011).
- Se enfocan en darle solución a los casos de violación a los derechos humanos y dejan en segundo plano la implementación de alguna mejora en su estructura interna o externa. (Araujo, 2011).
- Desconocen la utilidad que la Comunicación brinda en la estructura interna y externa de las organizaciones. (Araujo, 2011).

Lo que repercute en la profesionalización de la comunicación, pues se deja en segundo plano la utilidad que la Comunicación brinda en la estructura interna y externa de las organizaciones.

Esta interpretación se encuentra fundamentada de la siguiente manera:

- Bajo el enfoque sistémico, se establece que: Son relevantes las interrelaciones del sistema (organización) con su entorno (sociedad) y sugiere la importancia estratégica de la comunicación en esas interrelaciones internas y externas (Bertalanffy, 1975).

- Los actores que conforman una red se vinculan a través de procesos de socialización e interacción. La fuerza de esta cohesión se fundamenta en la intensidad de los lazos de comunicación (Burt, 1978).

1.2. Planteamiento del Problema

Al no profesionalizar la comunicación dentro de las organizaciones, se hace ineficiente el trabajo que ellas realizan, no sólo en el contexto social sino también en la optimización de los recursos, ya que no se generan óptimos resultados en las diferentes áreas que las conforman, por ejemplo:

- No se transmite una comunicación adecuada de los valores, misión y visión de cada organización entre los públicos internos. Lo que no permite una identificación (apropiación) y congruencia con el trabajo que se realiza, dificultando así el logro de los objetivos planteados.

- Al no comunicar de manera asertiva la filosofía de la organización al público externo, la imagen de la organización tendría efectos negativos en sus públicos y esto no permitiría captar más público, voluntarios, socios y donadores.

- Al no llevar a cabo un proceso de comunicación eficiente y eficaz, no se lograría difundir en diferentes canales el carácter humano y social de la organización.

Estas problemáticas tienden a agravarse en la medida en que no se tomen las soluciones emergentes que permitan plantear y replantear las estrategias de comunicación propias para este tipo de organizaciones.

En este tenor, (Durán y Fernández: 2010) mencionan que la gestión de la comunicación en las OTS representa una estrategia que contribuye a la transparencia de la información, el fomento de la confianza social y la reputación. De tal modo que es necesario contar con una gestión de la comunicación que cree lazos sociales fuertes y duraderos entre los diferentes públicos. (Durán y Fernández: 2010).

Es por esto que, las ONG’s de Derechos Humanos del Municipio de Puebla necesitan que se profesionalice la comunicación dentro de sus estructuras interna y externa. Lo que implica que se tomen cartas en el asunto y trabajen en la búsqueda de

iniciativas que permitan la generación de confianza y credibilidad en los públicos internos y externos que las rodean.

La profesionalización de la comunicación en un plan relacionaría la actividad comunicacional con la misión, metas, objetivos, estrategias y tácticas de la organización de una forma medible, al tiempo que fortalecería las relaciones entre los miembros y su público.

Por tanto, es necesaria la implementación de una estrategia de planeación con base en la Comunicación Corporativa. Van Riel (1997) establece que la comunicación corporativa es un instrumento de gestión a través del cual la comunicación interna y externa se armoniza de manera efectiva y eficaz para crear un ambiente favorable para las relaciones con los públicos.

El Plan de Comunicación, “sirve para establecer los principios y los objetivos por los que se va a regir la comunicación que una entidad va a realizar durante un determinado periodo de tiempo” (Fernández, 2007:240).

A lo anteriormente expuesto es indispensable sumar otro concepto relevante para la acción: la conducta estratégica, que se define como un proceso de interacción de una organización con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su estructura interna con la intención de mejorar la interacción de sus miembros (Levy, 1981) a través de la reflexión y análisis de la situación actual y la participación de todos los actores que se encuentran inmersos en la dinámica organizacional que suman fuerzas positivas neutrales o negativas.

El poseer un plan evitará la desviación del trabajo comunicativo a implementar. Guillermo Gómez (1976) menciona que en la planeación estratégica convergen actividades futuras, decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente.

Bajo estos fundamentos, se sugiere el diseño de un Plan estratégico de Comunicación Corporativa en ONG's de Derechos Humanos del Municipio de Puebla, en donde se incluyan desde los públicos internos hasta los externos; de tal forma que acentuando la comunicación institucional, la comunicación interna y la externa; a través del fortalecimiento la imagen de la organización, resaltando el carácter no lucrativo de la organización y enfatizando el sentido humano ético, de responsabilidad y compromiso social.

1.3. Justificación del Problema

La investigación surge por el interés de acrecentar el conocimiento en el estudio de las Organizaciones del Tercer Sector en México, por el papel fundamental que representan ante el contexto socio-político actual que se vive en el país al promover la participación colectiva y al ser agentes que intervienen en las relaciones entre la sociedad y el gobierno.

La elección específica de ONG's de Derechos Humanos se debió a que México se ubica por tercer año consecutivo como el segundo país de América Latina con más denuncias por violaciones a los Derechos Humanos, sólo por debajo de Colombia, ya que en 2009 se presentaron 232 casos, 267 en 2010, y en 2011 sumaron 273 demandas (CIDH, 2011)

El realizar un análisis de las diferentes estrategias de comunicación corporativa para desarrollar un diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa en las ONG's de Derechos Humanos del municipio de Puebla tiene como fin proporcionar a estas organizaciones las herramientas comunicativas necesarias para responder eficiente y eficazmente a las principales demandas sociales del municipio de Puebla.

A pesar la existencia de literatura que nos habla de la importancia de la comunicación en las organizaciones no lucrativas, y de los planes de comunicación en este tipo de organizaciones, la información existente no sigue la línea estratégica y se enfoca sólo en alguna área: comunicación interna o imagen. Asimismo, la mayoría de los

textos son europeos, lo que implica que no respondan en su totalidad a la situación que vive México.

Por lo tanto, este proyecto está dirigido a las Organizaciones del Tercer Sector de Derechos Humanos en Puebla principalmente; sin embargo, cualquier organización del sector puede encontrar en esta investigación hallazgos fundamentales para un adecuado proceso, seguimiento y evaluación de la planeación estratégica de la comunicación. Al mismo tiempo, está enfocado a los comunicólogos organizacionales, para contribuir al estudio de la comunicación basada en las características de las organizaciones del Tercer sector.

1.4. Objetivos

Los objetivos que se consideraron para la presente investigación, son:

1.4.1. Objetivo General

Analizar las estrategias de comunicación corporativa para diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa para las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) de Derechos Humanos del municipio Puebla acorde a las necesidades y demandas propias de este tipo de organizaciones

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar y seleccionar las estrategias de comunicación corporativa basadas en las características de las organizaciones, que permitan la comunicación con sus públicos internos y externos.
- Conocer y analizar la planeación estratégica de Comunicación que llevan a cabo diferentes tipos de organizaciones con el fin de retomar los elementos que se puedan adecuar al Plan estratégico de Comunicación Corporativa para las organizaciones del Tercer sector, de Derechos Humanos.

1.5. Preguntas de Investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

1.5.1. Pregunta general

¿Cuáles son las características de las ONG's de Derechos Humanos en el municipio de Puebla necesarias para elaborar un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa?

1.5.2. Preguntas específicas

¿Qué estrategias de comunicación corporativa son adecuadas para las ONG's de Derechos Humanos en el municipio de Puebla?

¿Por qué es importante comunicar la misión, visión y valores de estas organizaciones a los diferentes públicos?

1.6. Hipótesis de trabajo

Los autores Guillermo Orozco y Rodrigo González, se plantean que se entiende por hipótesis de la investigación a todas aquellas:

"…proyecciones intuitivas sobre relaciones causales. O de otra forma, son procedimientos cognitivos que nos permiten inferir posibles correspondencias entre las causas de algo y sus efectos" (Orozco y González, 2011:42)

Bajo la definición que estos autores proporcionan, y en el entendido de que, la hipótesis nos permitirá realizar conjeturas referentes a causas y efectos posibles en una situación concreta, se plantea la hipótesis de esta investigación:

Las ONG's de Derechos Humanos del municipio de Puebla no tienen planeación estratégica en la comunicación corporativa, lo que provoca que sus mensajes sean difusos y dispersos ante sus públicos interno y externo; que no se cumplan los objetivos planteados y que no se proyecte la labor que realizan.

1.7. Metodología de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación fue necesario establecer la metodología necesaria, en este apartado se mencionará, a grandes rasgos, las características que fueron consideradas:

En primer lugar, se realizó una investigación con enfoque mixto, por lo tanto, se realizaron investigaciones cualitativas y cuantitativas que permitieron el enriquecimiento de la información recabada, desde las dos perspectivas.

Los tipos de estudio de la investigación que se fueron desarrolando durante el curso de la misma, se basaron en Dankhe (1976) y fueron:

- Exploratorio, que permitió sentar los cimientos del problema a investigar.
- Descriptivo, que ayudó a obtener más información del fenómeno a investigar gracias al estudio minucioso de las características del mismo.
- Correlacional, realizó la relación o asociación de los conceptos que giran en torno al fenómeno a estudiar.
- Explicativo, que van más allá de la descripción de los fenómenos y su objetivo fue el responder a las causas de los mismos.

Tomando en cuenta la naturaleza del objeto de estudio, el tipo de investigación que se manejó fundamentalmente, fue el explicativo.

Las técnicas de recolección de datos fueron documentales y de campo. En esta última se realizaron entrevistas a profundidad cerradas y estructuradas, con el fin de obtener información proveniente de expertos de Comunicación en el ámbito de las Organizaciones del Tercer Sector para saber los elementos necesarios que deben considerarse para el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación corporativa en las ONG’s de Derechos Humanos. Asimismo, se llevaron a cabo encuestas con preguntas abiertas y cerradas a miembros de ONG’s de Derechos Humanos, para obtener información de cómo debe adecuarse la comunicación con base en las características

situacionales en la que desarrollan su trabajo. Todo lo anterior, tomando en cuenta el universo y el diseño de la muestra correspondiente a cada apartado.

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se explicará con mayor detalle cada uno de los puntos mencionados con anterioridad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

En este apartado, se aborda la evolución de los conceptos y teorías que permiten situar el problema de investigación.

El concepto que hoy se conoce como “Comunicación Corporativa” tiene sus orígenes en las Relaciones Públicas y en la Comunicación Organizacional. A continuación se describe su evolución histórica conceptual:

2.1. Administración

Como resultado de la revolución industrial, las organizaciones se diversifican y al mismo tiempo se hacen más complejas, por lo cual se empiezan a realizar estudios acerca de las mismas.

Se establece en el año de 1909, Max Weber lanza la teoría de la Burocracia en donde se establecen los elementos esenciales para la organización como la división del trabajo, la especialización de funciones, el desarrollo de normas, reglas y estándares de operación, la delimitación de la injerencia del personal, los informes administrativos, se menciona también acerca de la existencia de una autoridad definida y que los funcionarios deben mantener trato impersonal y formal.

En 1911 Frederick W. Taylor establece “Los principios de la administración científica” en donde se mencionan fundamentos en la organización que permitan la optimización de la producción.

En 1916 Henri Fayol hace referencia a la “Administración general e industrial” en donde asegura que la administración es parte fundamental del trabajo de las organizaciones y los principios que establece son: División del trabajo, autoridad y responsabilidad; disciplina y unidad de mando.

En 1917, Elton Mayo realiza estudios en las organizaciones y llega a la conclusión de que éstas son entes sociales en donde se establecen relaciones humanas formales e informales.

Rensis Likert, estableció en 1947, modelos de diseños de la organización en donde ubica variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Los cuatro modelos son: el autoritario, benevolente-autoritario, consultivo y participativo.

Douglas McGregor estudia en 1957, la necesidad de autodesarrollo y las implicaciones organizacionales. Establece la teoría X, la cual considera al empleado como una persona sin ambiciones y sin gusto por el trabajo; que necesita supervisión al trabajar. La teoría Y considera que el empleado puede autodirigirse y autocontrolarse. Propone la "administración por objetivos".

Por otro lado, la Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. Esta teoría no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la teoría general de sistemas son:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas.
2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

2.2.1. Teoría de Sistemas

La palabra sistema tiene muchas connotaciones pero, en general, coinciden en el hecho de considerarlo como un conjunto de elementos interdependientes que interactúan entre sí; es decir, un conjunto de partes que conforman un todo.

E. Trist fue uno de los pioneros en el estudio de la organización como un sistema y en conjunto con Bamforth y Emery en 1951 identificaron a las fuerzas económicas, sociales y técnicas que impactan desde fuera a las organizaciones; y al mismo tiempo mencionaron que existen "subsistemas" relevantes en la organización, como: producción, mantenimiento de la estructura, adaptativos, gerenciales o administrativos, etc.

Así, la teoría de sistemas le da importancia a las relaciones que existen entre todas las partes que integran a la organización, las cuales son definidas como

subsistemas constituidos del todo, con el entorno y al mismo tiempo con la naturaleza interdependiente de ellas mismas.

Sostiene, al mismo tiempo, que la organización es un sistema social y abierto debido a las interacciones que establece con su entorno.

E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, establecen que la meta de la organización es lograr la máxima eficiencia del todo a través de la implementación de la comunicación.

2.2.1.1. Principios básicos que rigen a los sistemas

Una organización posee un sistema compuesto por subsistemas que trabajan de manera interdependiente con el fin de alcanzar objetivos. A continuación se enuncian los principios básicos que rigen a los sistemas:

Homeóstasis: Es un principio de equilibrio que regula a todo el sistema, así como también a todos sus componentes estructurales. Este equilibrio no es estático sino dinámico. (Scheinsohn, a1999: 124)

Interdependencia: Se refiere a las relaciones que existen entre todos los elementos del sistema, y entre éste y su medio. Estas relaciones serán pues intrasistémicas –entre los elementos del sistema- y/o intersistémicas –entre el sistema y su medio-. Si hubiera un cambio que afectase a parte del sistema o particularmente a alguno de sus elementos, todo el sistema se verá afectado. (Scheinsohn, a1999: 124)

Entropía: Todo sistema también está afectado por una tendencia hacia el desorden, hacia su desorganización. Cuando mayor es la entropía menor es la información que el sistema recibe y, por consiguiente, mayor la incertidumbre. (Scheinsohn, a1999: 124) Se habla de entropía positiva cuando los sistemas tienden al caos y a la incertidumbre. En cambio, se le denomina negativa, cuando los sistemas tratan de evitar su desaparición; a través de la búsqueda del orden para poder sobrevivir (Scheinsohn, a1999).

Incertidumbre: Es la probabilidad incierta de que en un hecho ocurra, esto genera incertidumbre. La incertidumbre, en tanto falta de predictibilidad, es generadora de un cierto desorden e inestabilidad. (Scheinsohn, a1999: 124)

Teleología: Es la tendencia permanente, que todo sistema posee, de orientarse hacia la consecución de un fin. (Scheinsohn, a1999: 125)

Equifinalidad: Cada componente del sistema, en cumplimiento de su función, y aunque sea por caminos diferentes, igualmente buscará llegar al mismo fin. (Scheinsohn, a1999: 125)

Para la realización de análisis de los sistemas, uno se puede servir de los siguientes elementos:

Input: Son los recursos que el sistema toma de su medio ambiente. Estos recursos son los que le posibilitan el funcionamiento. Para la Comunicación Estratégica es fundamental la información que el sistema empresa toma del supra y del macrosistema. (Scheinsohn, a1999: 125)

Transformación: Es el proceso mediante al cual, los input son convertidos en output. La información que el sistema empresa recoge de su entorno, es procesada a través de un conjunto de operaciones técnicas. (Scheinsohn, a1999: 125)

Output: Son el proceso resultante de la operación de transformación; el sistema luego los descarga en su medio ambiente. El sistema empresa convierte recursos de emisión en mensajes que serán comunicados a los distintos públicos. (Scheinsohn, a1999: 125)

Coordinación: Para el logro de sus fines, el sistema empresa habrá de coordinarse en la búsqueda de una cooperación armónica entre cada una de sus acciones comunicacionales. (Scheinsohn, a1999: 125)

Feed-Back: es toda la información que el sistema ponga en el medio para que luego vuelva a él, desde luego, cargada de nuevos datos. (Scheinsohn, a1999: 126)

Estructura: Son todos los componentes que conforman a un sistema determinado, y las relaciones que entre ellos mantienen. (Scheinsohn, a1999: 126)

2.3. La Comunicación

La comunicación es un fenómeno que se da en cualquier forma de relación humana con la intención de transmitir sentimientos, ideas, opiniones, experiencias, etcétera.

A pesar de que el acto comunicativo se produjo desde hace siglos, el primer acercamiento para definir el proceso de manera formal se debe a Aristóteles, en el año 300 a.C. al estructurar el “Quién dice qué a quién”. (González, 2008).

La comunicación se puede definir como el proceso en el que una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última genere una respuesta, es decir, una opinión o acción. (Martínez y Nosnik, 1998).

2.4. La Comunicación Organizacional

Es sustancial que el proceso comunicativo también se lleve a cabo en una organización, no importando su tipo o tamaño. Es inimaginable pensar en una organización en donde no se haga presente de manera formal o informal la comunicación entre los miembros que la conforman.

La práctica de la *organizational communication* se estableció a partir de los años cuarenta dentro de las organizaciones (Herranz, 2007).

Goldhaber (1984) en su libro “Comunicación Organizacional” define a la misma como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Con esta definición podemos notar que el flujo de la comunicación repercute en toda la red, pues no es un proceso aislado, sino interdependiente.

Por otro lado, Horario Andrade (1991) conceptualiza a la Comunicación organizacional como:

> El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización y, entre ésta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorándums, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos, manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional. (Andrade, 1991: 30)

La anterior definición se complementa con la que propone Fernández Collado (2003) cuando menciona que la comunicación organizacional es "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno" (Fernández Collado, 2003: 12). El objeto de estudio de la comunicación organizacional es la forma en que se da el fenómeno comunicativo dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

La comunicación organizacional es, al mismo tiempo, un conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que envían los miembros de la organización. De igual forma, influye en las opiniones y actitudes de los públicos internos y externos de la organización, con la finalidad de que se cumplan los objetivos de la misma.

2.5. La Comunicación Corporativa

Para adentrarnos al tema de la Comunicación corporativa, es de gran relevancia hacer mención de los acontecimientos y disciplinas que la anteceden y que permitieron su formación a lo largo del tiempo. En primer lugar, es necesario adentrarnos al concepto de relaciones públicas:

El surgimiento de las relaciones públicas se encuentra inmerso en un escenario mundial de conflictos políticos, bélicos, económicos y sociales. La toma conciencia de la necesidad de intercomunicación en la sociedad permite su origen.

El periodo comprendido entre finales del siglo XIX y la I Guerra mundial, fue idóneo para el fomento del estudio de técnicas propagandísticas, y de las formas de legitimación del esfuerzo bélico. Ante este escenario, Ivy Ledbetter Lee, pretender realizar la búsqueda de la veracidad en información existente; convirtiéndose en el padre de las relaciones públicas por este primer acercamiento. (Castillo, 2004)

Edward Bernays (1995) publica en 1923 la obra “Crystallizing Public Opinion”, pionera en la disciplina, en donde establece por primera vez los cimientos teóricos de las relaciones públicas. Él es el primer profesor universitario que imparte la disciplina, permeándola con bases científicas que la delimitan en la rigurosidad académica.

Por su parte, Scott Cutlip y Allen Center en su obra Effective Public Relation, publicada por primera vez en 1952, establecen que: “Las relaciones públicas son el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias"(2001:44).

James Gruning define en “Mananging Public Relations”, publicado en 1984, que la función principal de las relaciones públicas se basa en “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (2000: 64). Posterior a esto, el panorama de las funciones de las relaciones públicas se comienzan a ampliar, de manera que se van incorporando conceptos como el de *stakeholder*, mencionado por Gruning y Repper (1992: 124-125), el cual se refiere a todas las personas o grupos que influyen a la organización o, al mismo tiempo, que ésta los influya.

En la anterior definición se remarca el establecimiento de dos ejes que direccionan la función de la comunicación corporativa: el interno, referido a los miembros que conforman la organización y quienes realizan las actividades que permiten el

cumplimiento de los objetivos establecidos; y el externo, es decir, quienes se encuentran fuera de la empresa y cuya percepción y acción contribuye también al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Long y Hazelton (1987) reafirmaban el enfoque directivo, y definían a las relaciones públicas como una función directiva de comunicación por medio de la cual las organizaciones se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Aunado al enfoque directivo anteriormente mencionado, John Marston (1988) estableció que “las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y comunicación para ganar la comprensión y la aceptación del público”. (Martson.1988:12).

Conjuntamente a la aparición de las relaciones públicas en el escenario mundial, el ejercicio de la *organizational communication* conformó, desde los cuarenta, una nueva visión empresarial; que tenía como objetivo principal la integración pues, permeaba a los distintos niveles organizacionales a través de la planificación y comunicación.

Posterior al surgimiento paralelo de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas, surge en los 90 una nueva línea de comunicación que proviene de la cultura empresarial anglosajona y que conduce al concepto de *corporate.*

En el anterior concepto se incluye la gestión estratégica de todos los elementos que intervienen en la configuración de la imagen de una organización; colocando a la comunicación como estrategia y estableciendo como necesaria la creación de vínculos estrechos entre las políticas de comunicación y las políticas de la empresa. (Villafañe: 2004)

Con lo anterior, a finales del siglo XX y a comienzos del XXI se comienza a enfocar al campo de la comunicación en las organizaciones hacia la relevancia del estudio de los valores de la empresa.

Con la inclusión del concepto en el quehacer del área, Villafañe (1993) realiza una diferenciación entre el término *corporate,* centrando su definición en el campo sobre el que descansa la comunicación de la organización; y el concepto de comunicación corporativa, estableciendo su campo de acción en la comunicación de la personalidad de la empresa hacia el exterior.

Bajo otra perspectiva, Costa (1995) considera que la comunicación corporativa debe entenderse, con respecto a su concepto raíz “corporativo” bajo dos dimensiones: primera, entendiendo lo corporativo como una organización en todo su sentido estricto y; segundo, comprendiendo el significado proveniente del latin *corpus* para referirse a que es una unidad, un sistema, un conjunto.

Por lo anterior, es Costa (1995).quien propone que existe un ecosistema de la comunicación corporativa, en donde las áreas funcionales se encuentran interrelacionadas: comunicación interna, externa, comunicación de crisis, financiera, medios de comunicación, patrocinio, imagen corporativa, marketing, publicidad, relaciones públicas, internet, etcétera.

Más adelante, Van Riel (1997) establece que la comunicación corporativa es un instrumento de gestión a través del cual la comunicación interna y externa se armoniza de manera efectiva y eficaz para crear un ambiente favorable para las relaciones con los públicos. Asimismo, menciona que las tres formas principales de comunicación corporativa son descritas como "comunicación de dirección". "comunicación de marketing" y "comunicación organizativa".

- La comunicación de dirección: Se lleva a cabo entre la dirección y los públicos internos y externos.
- La comunicación de marketing: Se centra en las ventas de bienes o servicios (publicidad, patrocinio, marketing, etc.)

- La comunicación organizativa: Enfocada a realizar funciones de relaciones públicas y administración.

Con el contexto anterior, se retomó para esta investigación el concepto de Costa (1995), quien menciona que, las áreas de la organización están ligadas y son manera interdependiente y se consideran desde la Comunicación interna, pasando por la imagen, las relaciones públicas, hasta la Comunicación Externa. Asimismo, se considera la postura de por Van Riel (1997) al considerar que la comunicación corporativa permite el trabajo armónico de el área interna y externa y que hay tres formas de comunicación corporativa enfocadas cada una en: los grupos de interés internos y externos, la promoción de la organización de manera externa y las relaciones públicas y administración de la organización.

2.6. La Comunicación Estratégica

El concepto de Comunicación Estratégica ha sido abordado por diversos autores desde diferentes enfoques o puntos de vista, en este apartado se retoman los más importantes que contribuyen a los fines de la investigación:

Por su parte, Sandra Massoni (2002) establece que la Comunicación Estratégica permite trabajar de manera articulada con diferentes actores, lo que contribuye a llevar a cabo situaciones que no sean aisladas, sino que ayuden a transformar y que trabajen en la creación de una propuesta global, para ir juntos en una misma dirección. Por lo tanto, menciona que es una manera de planificar en el presente lo que pudiera suceder en el futuro con respecto a los cambios o transformaciones que pudieran generarse con los diferentes actores y que, conforme se vayan logrando, irán modificándose y ayudando a contribuir a la identidad de la organización.

Otro de los pioneros en la Comunicación estratégica es Daniel Scheinsohn, quien a lo largo de su trabajo de investigación, ha logrado convertir en teoría a la Comunicación Estratégica.

Para este autor, el gestionar la comunicación estratégica significa, no sólo gestionar la comunicación, sino además, operar sobre la realidad corporativa tan compleja que se vive. (Scheinsohn, b2009).

Por lo tantog se considera a la comunicación como parte de un todo que va a ser afectada por el entorno y que, al mismo tiempo la comunicación también lo afectará; por lo que estarán interrelacionados.

2.6.1. Modelo de Comunicación Estratégica

En este subtema se abordan los Modelos de Comunicación Estratégica existentes con base en los diferentes autores que han estudiado el tema. Con el fin de sustentar el presente trabajo de investigación, se retomarán los más importantes y representativos:

En palabras de Massoni (2002) "Un 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".

La acepción anterior, se enfoca no sólo al público interno y al público externo (grupos de interés); ya que pone especial énfasis a las relaciones interinstitucionales que tenga la organización.

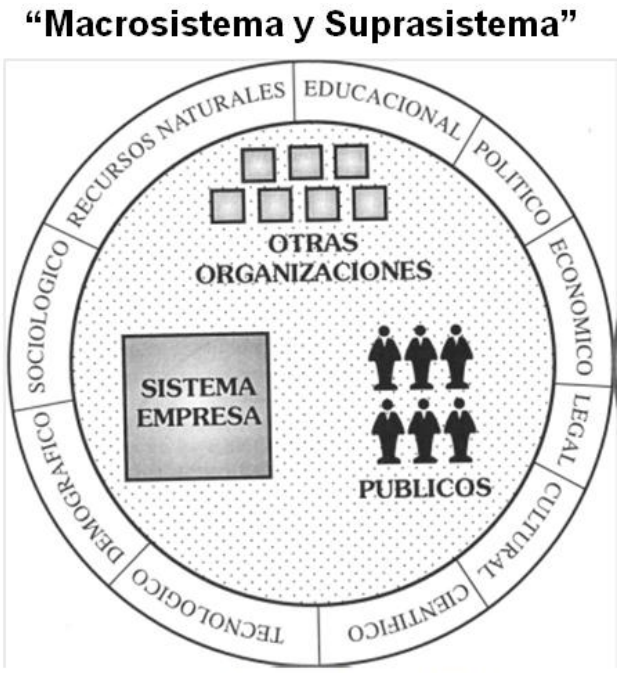
Daniel Scheinsohn también propone el Modelo de Comunicación Estratégica, el cual, se centra en las partes que conforman el todo comunicacional, de manera que es:

"Un paradigma sistémico, contingente, que pone énfasis e interés en los efectos entre los elementos que lo constituyen, y al mismo tiempo, establece a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo" (Scheinsohn, b2009).

En una primera aproximación podemos identificar:

- Un sistema, es decir, la empresa por sí misma.
- Un suprasistema, correspondiente a su medioambiente inmediato, bajo las diferentes perspectivas: cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económico y científico; y
- Un microsistema, referido al entorno general que lo constituye. (Scheinsohn, b2009) (Esquema 1).

ESQUEMA 1. MACROSISTEMA Y SUPRASISTEMA



Fuente: (Scheinsohn, a1999: 127)

En el anterior esquema contribuye, gracias a su estructura, a explicar con mayor detenimiento, la esfera en la que se encuentra inmersa la organización, que, realizará afectaciones mutuas; es decir, la organización impactará en el entorno y éste impactará sobre las acciones que realice la empresa. Formando, ambas partes, la estructura de un todo.

El modelo de Comunicación Estratégica de Scheinsohn (a1999) (Esquema 2), principalmente se nutre de:

- Teoría general de los sistemas.

- Pragmática de la comunicación humana.
- Comunicación de redes.

ESQUEMA 2. MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: (Scheinsohn, a1999: 132)

De manera que, de la Teoría General de los Sistemas se retoman las definiciones de sistema, suprasistema y macrosistema. También se toma el concepto de estructura, referido de manera específica a al hecho de que si existe alteración en uno de los elementos de un sistema, va a haber repercusiones en los demás. (Scheinsohn, a1999).

Con lo anterior, queda definida la postura sistémica dentro de la comunicación estratégica en las organizaciones. Los elementos que conforman los sistemas definen la manera de actuar de la comunicación ante los públicos.

"De la pragmática de la comunicación humana se toma la noción de vínculo y los axiomas, fundamentalmente aquel que declara que 'es imposible no comunicar'". (Scheinsohn, a1999: 122)

Esta concepción resalta la importancia de la comunicación en cualquier tipo de actividad humana, pues el hombre es social por naturaleza, y por ende, es inherente para él el acto comunicativo.

Con respecto a la Comunicación de Redes, “se toma la concepción de que la comunicación es más un proceso que una serie de actos y, este proceso, es un proceso siempre abierto” (Scheinsohn, a1999: 123)

La comunicación de redes nos permite enfatizar en el proceso comunicativo como tal, así, facilita la comprensión de la necesidad de elementos que, en su conjunto, engarzan el acto comunicativo.

2.7. Plan Estratégico de Comunicación Corporativa

Para adentrarnos a este tema, es relevante comenzar por la introducción del concepto de Plan de Comunicación, su importancia y objetivos que busca alcanzar:

El Plan de Comunicación, “sirve para establecer los principios y los objetivos por los que se va a regir la comunicación que una entidad va a realizar durante un determinado periodo de tiempo” (Fernández, 2007:240).

A lo anteriormente expuesto es indispensable sumar otro concepto relevante para la acción: la conducta estratégica, que se define como un proceso de interacción de una organización con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su estructura interna con la intención de mejorar la interacción de sus miembros (Levy, 1981) a través de la reflexión y análisis de la situación actual y la participación de todos los actores que se encuentran inmersos en la dinámica organizacional que suman fuerzas positivas neutrales o negativas.

El poseer un plan evitará la desviación del trabajo comunicativo a implementar. Guillermo Gómez (1976) menciona que en la planeación estratégica convergen

actividades futuras, decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente.

El plan estratégico permitirá sentar las bases del quehacer de la organización, a través del establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas que giren entorno a la razón de ser de la misma; con el fin de consolidarse organizacionalmente.

Cuando la empresa comienza a notar la importancia que implica la inversión en la planeación de la comunicación, en términos que no tenían que ver precisamente con la promoción, es cuando se comienza a requerir que la gestión de la comunicación se profesionalice, se establezcan objetivos a corto, mediano y largo plazo; se definan estrategias de acción, se involucre a los diferentes públicos, se establezcan objetivos medibles que impacten en las utilidades; lo que permite la planeación estratégica de la comunicación corporativa.

La estrategia de comunicación corporativa es: “Un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2001: 95)

1. Estará centrada en el receptor.
2. Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación.
3. Definirá objetivos, responsabilidades y plazos.
4. Normativizará acciones, tácticas y campañas que abordar, en búsqueda del logro de los objetivos de largo plazo.
5. Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades.
6. Tenderá a la creatividad e innovación. (Garrido,2001: 95-96)

Cabe resaltar que, Garrido nos deja abierto el concepto de “receptor”, entendiendo que éste puede provenir del público interno y externo. Al mismo tiempo, habla de la coherencia e integración de la comunicación, lo que permite comprender la importancia de la toma de decisiones basadas en la razón de ser de la organización. De igual forma, enfatiza la búsqueda del logro de objetivos no a corto, sino a largo plazo; y que éstos se obtengan de manera eficiente, es decir, con la optimización de recursos económicos, materiales y humanos; haciendo uso de la creatividad e innovación de los mismos.

Garrido también menciona que, la estrategia de comunicación corporativa, se caracterizará por los siguientes elementos:

1. Es esencialmente directriz teórica.
2. Tiene carácter normativo y unificador.
3. Induce al pensamiento de largo plazo.
4. Define responsabilidades y propósitos a todo nivel.
5. Genera procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes.
6. Unifica recursos con relación a objetivos. (Garrido, 2001: 87)

Por lo anterior, podemos notar que la implementación estratégica es traducida en acciones, tácticas y campañas, que dinamiza los objetivos planteados desde los puestos administrativos y la gestión de la comunicación en la organización. “La campaña busca implementar soluciones que permitan concretar los objetivos generales estratégicos (para lo que los énfasis podrán ser puestos en una tendencia hacia la penetración, memorización y originalidad en la campaña”. (Garrido, 2001: 96)

Por lo tanto, conjuntando las anteriores definiciones con la comunicación estratégica, el plan estratégico de comunicación corporativa va de la mano con el plan de acción de la organización pues la finalidad es realizar el trabajo en conjunto, impactar a los diferentes públicos que rodean el quehacer organizacional y así lograr los objetivos establecidos.

2.8. El Tercer Sector

El término que conocemos como tercer sector es un vocablo anglosajón, asimilable al "Nonprofit sector" de Estados Unidos (Thompson, 1997). El concepto formal surge a partir del siglo XX con la idea de representar a la sociedad (con tendencias conservadoras) que no estaba de acuerdo con la extensión del poder de Estado en la sociedad. Razón por la cual, emerge la acción voluntaria como una forma alternativa del suministro de los servicios sociales. (Salomon, 1996)

Autores como Ascoli (1988), sostienen que el concepto de Tercer Sector es una mera convención, pues carece de valor teórico y práctico y que sólo se utiliza para

poder designar de manera global al conjunto de organizaciones diversas que no están inmersas en el “business” ni en “government”.

Por dicha ambigüedad es que surgió la necesidad de establecer un concepto del Tercer Sector.

Jerez y Revilla (1997:29) establecen una definición que gira en torno a los campos de acción al mencionar que el Tercer Sector es "el espacio de acción entre la autoridad pública y las empresas privadas: hace referencia al desarrollo de formas de organización y actuación de actores privados con fines públicos". Estos autores construyen su definición a partir de una doble negación, es decir, ellos designan al sector como un ámbito que no es público ni privado.

Por tanto, el concepto se fundamenta en la idea que, además del sector privado y el Estado, existe una tercera forma de organización en donde impera la libre asociación y se conforma por la interacción de los integrantes que la integran. La función principal del Tercer Sector es complementar la función social del Estado, encontrar solución a los problemas de la comunidad, por ejemplo: Educación, servicios de salud, alimentación, etcétera.

Esta noción amplia del Tercer Sector, que pone énfasis en el ámbito de acción, es seguida por autores como Bresser y Cunill (1998:26), al definirlo como una "tercera forma de propiedad entre la privada y la estatal", sin ánimo de lucro y que su función principal se dirige a la producción de servicios para la sociedad, sin que se quiera establecer el control de los mismos. Esta tercera forma de organización es también denominada, por estos autores, como "pública no estatal".

Salamon y Anheier (1999) mencionan que las características de las Organizaciones del Tercer Sector (OTS), cuyos fines no son lucrativos, particularmente son:

> Organizaciones; es decir, poseen una presencia y una estructura institucionales.
>
> Privadas: tienen existencia institucionalmente separada del Estado.
>
> No reparten beneficios: no generan beneficios para sus gestores o el conjunto de titulares de las mismas.

> Autónomas: controlan esencialmente sus propias actividades.
>
> Con participación de voluntarios: la pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o de dinero. (Salamon y Anheier, 1999:19-20)

Es de esta manera, como se tiene un primer acercamiento a este tipo de organizaciones que existen de manera separada del Estado y que el fin no es el lucro entre sus miembros sino el generar beneficios a la comunidad gracias a la participación activa de voluntarios o de personas que los apoyan económicamente.

El auge y consolidación formal de éstas se dio en 1945 a partir del reconocimiento de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la "Carta de las Naciones Unidas" en donde se establecía en el artículo 71° que "El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen de asuntos de competencia del Consejo" (ONU, 2010).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las define como "organizaciones fundadas y gobernadas por un grupo de ciudadanos privados, con un declarado propósito filantrópico y sostenida por contribuciones individuales privadas (OCDE 1988, citado por Murguialday, 2000:12)

Por su parte, el Banco Mundial las define como "organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario" (World Bank, 2004).

Algunas características de las ONG's, son:

- Son organizaciones estables cuyo grado de estructura es mínimo.
- No poseen fines de lucro.
- Trabajan activamente en el ramo de la cooperación para el desarrollo y la solidaridad internacional.

- Poseen la voluntad de transformar la sociedad y lo realizan por medio de la participación activa en la mejora de la sociedad, a través de propuestas justas y equitativas; siempre promoviendo la igualdad.
- Tienen respaldo y presencia ante la sociedad.
- Poseen autonomía institucional y decisoria respecto a cualquier instancia gubernamental o ajena a la institución.
- Poseen recursos humanos y económicos provenientes de la solidaridad de donadores privados, trabajo voluntario o semejante. (Código de conducta de las ONG's, 1998; citado por Murguialday, 2000)

Por lo tanto, las ONG's se constituyen de una forma autónoma y muy independiente al estado; cumplen con el propósito específico de beneficiar a los sectores menos favorecidos de la sociedad.

2.9. Tercer Sector y la Comunicación

Como bien sabemos, la comunicación es inherente al ser humano, y es básica a la hora de poner en común alguna información o idea ante un grupo; por lo tanto, la acción que realiza la comunicación en una organización, que está conformada por grupos de personas, no es ajena a la labor que llevan a cabo las organizaciones del Tercer Sector.

José María Herranz (2007:6) establece que la comunicación es clave para hacer que las organizaciones de este sector se conviertan en "verdaderos interlocutores sociales".

Asimismo, Vicente Vidal (2004) reflexiona, con respecto a la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector, lo siguiente:

> (…) las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable,

> más humana. Ya se trate de una asociación cultural, una ONG de cooperación o una organización ecologista, estas entidades existen fundamentalmente para impregnar la sociedad con sus ideas. El resto es hacerlo cada vez con mayor profesionalidad, creatividad y eficacia. (Vidal, 2004:322)

Es gracias a la comunicación que se logra esa vinculación entre el quehacer organizacional y el público; haciendo posible el objetivo de llegar a más gente. Asimismo, es de gran interés la reflexión referente a los retos de la comunicación, al necesitar más y más de la profesionalidad, que la vaya haciendo más certera, más eficaz y eficiente, para contribuir con los objetivos organizacionales.

2.10. Comunicación Corporativa en Organizaciones del Tercer Sector

Las estrategias de comunicación corporativa se establecen con base en el grupo de interés o público al que se dirigen. José María Herranz nos habla de manera específica de la comunicación corporativa en organizaciones del Tercer Sector no lucrativas:

En este tipo de organizaciones existen diferentes grupos de personas a los que se desea dirigir el mensaje con el fin de legitimar su labor, transparentar sus acciones, etcétera. (Herranz: 2007)

El considerar que la comunicación se debe enfocar a diferentes públicos, implicará conocer cuáles son las características de cada uno de ellos y qué es lo que se pretende comunicar de manera específica.

Uno de los públicos a los que se desea llegar es el personal, ellos son “el rostro humano y la imagen externa de la organización y lo que representa; y muchas veces uno de los principales factores de legitimación y generación de confianza en una organización” (Gassó, 2001: 27)

El considerar a los miembros de la organización como públicos internos, permite que se fortalezca la misión de la organización durante la ejecución del trabajo en el exterior, contribuyendo a la coherencia organizacional.

La comunicación corporativa en el Tercer sector no lucrativo, se puede dividir de la siguiente mantera:

- Comunicación interna: Se refiere a los beneficiarios de la ayuda, personal que recibe un salario o expatriados.
- Comunicación externa: Conformada por los medios de comunicación, gobierno, empresas, área académica, otras organizaciones no lucrativas y público en general.
- Comunicación intermedia: Socios, donantes, colaboradores, y voluntarios. (Herranz, 2007)

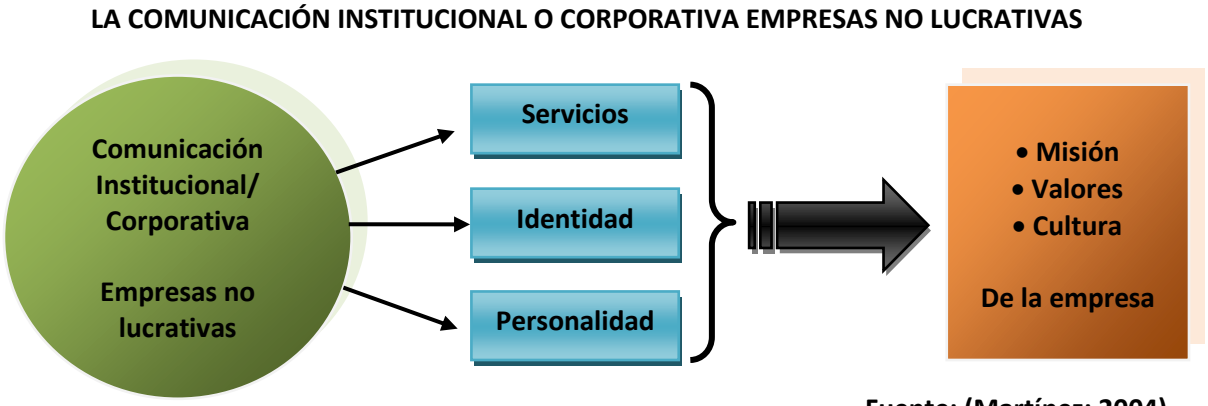
Por lo tanto, la Comunicación debe de contribuir a difundir los aspectos esenciales de la organización (valores) hacia adentro y hacia afuera. Al difundir primeramente hacia adentro, el público interno comprenderá mejor el objetivo de la organización y por ende el trabajo que se requiere realizar. Posteriormente, cuando el contenido sea difundido al exterior, contendrá un alto grado de valor y veracidad que contribuirá al impacto en los públicos, logrando que éstos confíen en la labor que la organización realiza.

Gema Martínez (2004) menciona que la labor de la comunicación corporativa en este tipo de organizaciones, consiste en:

> (…) transmitir los valores, la cultura y la misión que la organización tiene para su entorno y con la sociedad en general a fin de crear en sus mercados una imagen de empresa socialmente responsable, que conducirá a una mayor confianza y por tanto a un mayor compromiso por parte de sus diferentes públicos. (Martínez, 2004)

Aunado a lo anterior, la autora realiza un esquema en el que define de manera específica la incidencia de la comunicación corporativa en las organizaciones no lucrativas del Tercer Sector (Esquema 3):

ESQUEMA 3. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL O CORPORATIVA EN EMPRESAS NO LUCRATIVAS

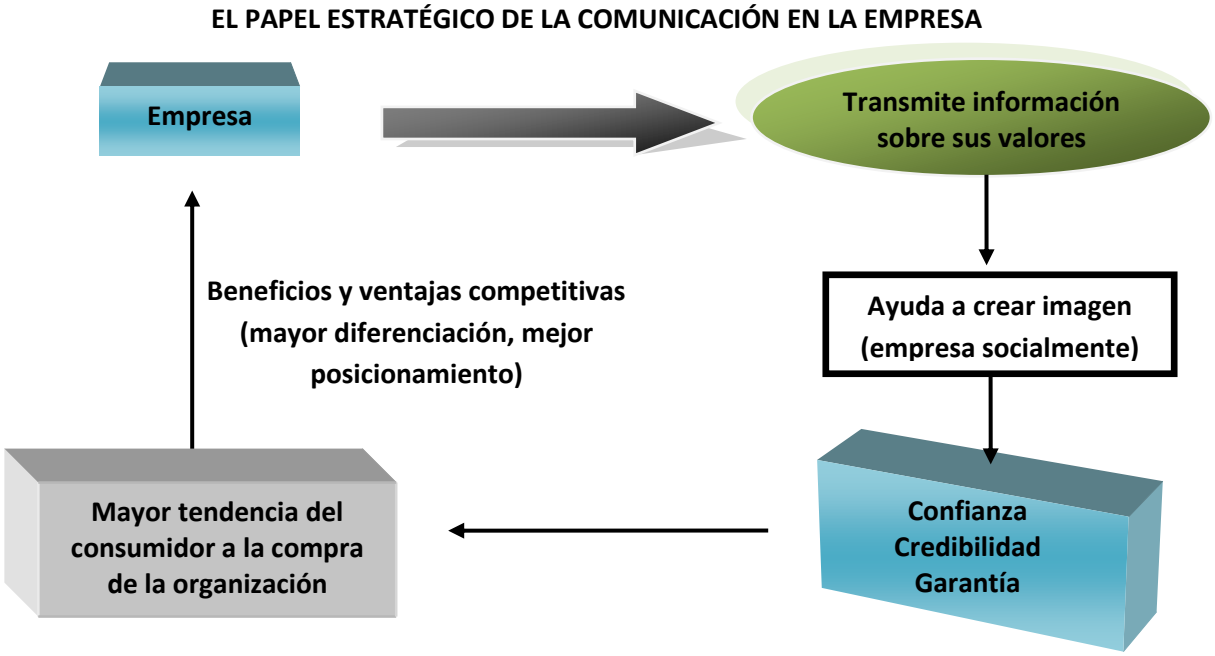


Fuente: (Martínez: 2004)

La autora muestra que la labor de la comunicación corporativa en una organización sin fines de lucro, se basa en mostrar la prestación de servicios y a la definición de la identidad y personalidad de la empresa de manera conjunta; lo que significa que, al estar unidas, van a proyectar implícitamente al público la razón de ser de la organización: su misión, sus valores, su cultura, etcétera.

De igual forma, la autora establece otro esquema enfocado al papel estratégico que trae consigo la comunicación en estas organizaciones (Esquema 4):

ESQUEMA 4. EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA COMUNCIACIÓN EN LA EMPRESA



Fuente: (Martínez: 2004)

Con el esquema anteriormente expuesto, se remarca la importancia que recae en la transmisión de información acerca de los valores y razón de ser de la organización en la creación de imagen de la misma. Por lo tanto, debe existir coherencia entre lo que hace la organización y lo que proyecta, con el fin de lograr la confianza, credibilidad y garantía del público, que le permita simpatizar con la labor que la organización realiza y así, tener un lugar privilegiado de entre las demás organizaciones.

Las ventajas que trae consigo la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector, sólo son posibles a través del trabajo basado filosofía organizacional, que al crear sinergia contribuye, como los autores anteriores han mencionado, ha lograr una coherencia entre lo que se le comunica al público interno y lo que éste proyecta al exterior, que se ve reflejado en la imagen de la organización ante los públicos externos.

El siguiente esquema nos permite ver, desde las perspectivas de los públicos interno y externo, las ventajas que trae consigo el que éstos se vean permeados por la comunicación idónea de valores, misión y visión organizacional (Esquema 5):

ESQUEMA 5.
"VENTAJAS DE LA EXISTENCIA FORMAL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR"

(Fuente: Araujo y Mendieta, 2010)

Por lo tanto, es necesario realizar contenidos de comunicación específicos para públicos internos y externos que permitan lograr los objetivos organizacionales a través de la consolidación de la identidad en los públicos internos para que así realicen un trabajo congruente con la causa y se pueda beneficiar la causa que se persigue. Al mismo tiempo, la estrategia adecuada de comunicación enfocada al público externo generará que se conozca a la organización, se logre una imagen sólida y positiva, se dé a conocer la causa que se persigue y por ende, se atraigan a más interesados en trabajar a favor de ella.

2.11. Plan Estratégico de Comunicación Corporativa en ONG'S

Es importante hacer mención que, hasta este momento, no se ha podido encontrar ninguna evidencia específica sobre la existencia de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa en ONG's que, de manera específica considere, aparte de la realidad de la estructura organizacional del tipo de organizaciones, la formalización de la comunicación corporativa bajo el enfoque de las dos áreas: interna y externa; considerando las características propias del tipo de organizaciones, cuyos recursos económicos y humanos son limitados y por esa razón no cuentan con la profesionalización de la comunicación.

La finalidad de la investigación en curso es enriquecer este apartado, a razón de la escasa información referente al tema ya que, a pesar de que existen planes estratégicos de comunicación corporativa, la mayoría de ellos se enfoca al sector empresarial más no al Tercer Sector, o se recomiendan planes que, no se especializan en las características propias de algunos tipos de ONG's.

CAPÍTULO III: MARCO HISTÓRICO-CONTEXTUAL

Desde sus inicios, el Tercer Sector ha delimitado claramente sus fronteras entre el Estado y las empresas y, permitiendo así el conocimiento "de su potencial rol de proveedor alternativo y complementario de servicio de bienestar, como de constructor de lazos sociales y de espacios de socialización para grupos y personas". (Roitter, 2004:17).

Es después de la Segunda Guerra Mundial cuando las organizaciones sociales empiezan a ganar terreno en el escenario mundial pues se constituyen como actores importantes del desarrollo social, en aspectos como cooperativismo, educación, derechos humanos, salud, etcétera.

Posterior a la década de los 70, con todos los movimientos sociales en el mundo como el feminismo, ambientalismo, etcétera; se impulsa por muchos más países el trabajo de las organizaciones civiles quienes se constituyen como personajes relevantes en los cambios políticos, sociales y económicos de la época.

Al comenzar las organizaciones sin ánimo de lucro a tener un papel relevante dentro del terreno político, social y económico global; la sociedad empieza a legitimar el trabajo del Tercer Sector, diferenciándolo de los otros dos sectores y reconociendo su lucha por disminuir las carencias sociales, proteger la calidad de vida de las personas, por portar y transmitir valores sociales como la solidaridad, la igualdad, el respeto, la justicia, la tolerancia, etcétera.

En la actualidad, el concepto de organización no lucrativa se encuentra inmerso en la sociedad, y se ve reflejado a través de los movimientos organizados que realizan los ciudadanos.

Un momento histórico importante para las organizaciones de este tipo, fue el hecho de que en el año de 1945 se reconoce a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Durán y Fernández (2011) mencionan que su participación no sólo se limitó a ser consultoras en la ONU, sino que, en otros países miembros fungieron en calidad de observadoras, gestoras y agentes de presión social ciudadana y de cambio.

De esta forma, vemos que con el paso del tiempo el papel de las organizaciones en el ámbito sociopolítico mundial ha ido tomando diferentes directrices.

3.1. Tercer Sector en América Latina y México

Al ser el Tercer Sector un término acuñado en Estados Unidos; en sus inicios el concepto se consideró ajeno al modelo de organización social existente en los países de Latinoamérica. Su uso se generaliza entre académicos, gobernantes y líderes comunitarios a finales de los 80's, coincidiendo con el establecimiento de reformas que redefinían el modelo económico y social de los países latinos.

La mayoría de los países de América Latina comparten características similares en la historia y consolidación del Tercer Sector, por ejemplo: muchos de los países fueron colonias españolas, tuvieron una fuerte influencia de la Iglesia católica en los orígenes y el desarrollo del sector; la repercusión de todos los conflictos existentes entre la Iglesia, el Gobierno y los partidos políticos durante la formación y consolidación de los distintos tipos de organizaciones; y el surgimiento en años recientes de nuevas organizaciones no lucrativas con carácter más independiente. (Verduzco, 2001)

Este tipo de organizaciones en América Latina tienen la capacidad de desarrollar "amplios programas de cooperación al desarrollo, la sanidad, la educación y el bienestar, que suelen ser tanto de carácter bilateral como realizados mediante el acuerdo y la participación de otras organizaciones procedentes de diversos países" (Comisión de los Derechos Humanos del Estado de México [CODHEM], 1997).

Con respecto a México; a través del tiempo, los hechos históricos nos han mostrado que el país posee un rasgo esencial en sus relaciones sociales: El autoritarismo. (Verduzco, 2001)

La influencia del gobierno y la Iglesia ejercida en la sociedad en tiempos de La Colonia, se tradujo en la imposibilidad de acción de la sociedad mestiza que se encontraba en proceso de re-conocimiento.

Durante el siglo XIX, específicamente a partir de la independencia de México en el año de 1821, se comenzaron a transformar los sectores de ayuda social que existían con el apoyo de la iglesia. Fue hasta las últimas décadas del siglo cuando se reconstruyeron las instituciones de ayuda social gracias al apoyo del gobierno liberal, dándoles un nuevo sentido: el de beneficencia pública.

Desde sus inicios, estas asociaciones surgieron con la orientación filantrópica o asistencial, situación que hasta nuestros días impera.

Dentro de los datos históricos, existen cuatro organizaciones cuya fundación se remonta al siglo XVII; dos en el siglo XVIII, treinta en el siglo XIX y cinco mil cuatrocientas treinta y ocho fundadas en el siglo XX (Charry, 2002), entre ellas:

> La celebración de Semanas Sociales, la fundación de las Cajas de Ahorro Rurales (Método Raiffeisein), la fundación del Partido Católico Nacional, de la Conferencia Nacional de Círculos Obreros, etc., entre 1910 y 1912. Y en el mismo año, la fundación de la Escuela Libre de Derecho. La Gran Dieta de Zamora en 1913, la fundación de la Confederación Nacional Católica del Trabajo (CNCT) y del Secretariado Social Mexicano (SSM) en 1923, la fundación de la Acción Católica Mexicana (ACM), promotora también de obras católicas para la educación y la acción social en 1929, en el mismo año con la conquista de su autonomía, y la fundación de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
>
> En 1951 se constituyó el Frente Mexicano Pro Derechos Humanos (FMPDH), pionero de todos los posteriores, el Movimiento Familiar Cristiano (MFC), fundado en 1958 como obra filial y autónoma de la ACM que fue así mismo fuente de numerosos organismos sociales, así como el Centro Nacional de Comunicación Social (CENCOS), fundado en 1964 y que llegó luego a convertirse en un lugar de encuentro de organismos de inspiración cristiana y otros de justa inspiración radical. Ese mismo año se fundó el Centro Nacional de Ayuda de las Misiones Indígenas (CENAMI), antecedente de los numerosos organismos actuales de promoción indígena. La Fundación Mexicana de Desarrollo Rural (FNDR), tuvo su antecedente en un organismo constituido en 1965: El Club de Avales" promovido por la UDEC.
>
> Por lo que respecta a los últimos años, sólo mencionaremos el Movimiento Estudiantil Popular de 1968, que tras la brutal represión produjo un éxodo de muchos estudiantes inconformes, hacia los medios rurales y urbanos que luego iniciaron numerosos nuevos movimientos. La constitución y consolidación de Promoción del Desarrollo Popular (PDP) origen también de muchos otros nuevos

> organismos en 1972. La constitución de la Coordinadora Nacional de Pueblos Indios (CNPI)en el mismo año y en 1973, la constitución de Fomento Cultural Educativo (FCE) primera obra moderna de orientación educativa popular de los jesuitas. En 1975 la constitución del Centro Coordinador de Proyectos Educativos (CECOPE). La aparición de la revista Proceso en 1975. Dos años después, la constitución del antecedente del "Comité Eureka" de Rosario Ibarra. En 1979, la constitución de la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA)y de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE). (Cencos, 1996: 10)

Después de los años 70, con la influencia de los movimientos sociales en el mundo como el feminismo, ambientalismo, etcétera; se hace mucho más visible por distintos países el trabajo de las organizaciones civiles, pues se presentan como piezas importantes en el logro de los cambios políticos, sociales y económicos de la época. México no fue la excepción con respecto a la influencia de estos movimientos y el surgimiento de las organizaciones civiles. Por lo tanto, para algunas organizaciones de la sociedad civil, la última década del siglo XX ha sido muy relevante, específicamente para las que están enfocadas en la participación política, la defensa de los derechos humanos, la búsqueda de la transparencia electoral y la democracia.

Posterior al año de 1985 han nacido 373 organizaciones civiles, de las cuales 137 se ocupan de promover el desarrollo comunitario, 86 que se orientan a atender la problemática de la salud y 67 que se ocupan de la defensa de los derechos humanos. (Charry, 2002: 189-190)

Con base al censo realizado en el 2000 por parte de la UAM, se detectaron 9,013 organizaciones, de las cuales 1,492 (18.55%) corresponden al Distrito Federal y el resto a los demás estados de la república. (Charry, 2002:192)

Para 2002, las entidades en las que había mayor presencia de organizaciones eran: el Distrito Federal, el Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Michoacán, Coahuila, Chihuahua, San Luis Potosí, Querétaro, Guanajuato, Puebla, Oaxaca, Veracruz, Chiapas, Baja California Norte, Yucatán, Sinaloa, Morelos, Quintana Roo y Sonora. Con la presencia media de la organizaciones entre 191 y 105, tenemos a los estados de Hidalgo, Aguascalientes, Tamaulipas, Baja California Sur, Guerrero, Campeche y Colima.

Y con una presencia baja, entre 89 y 76, están Durango, Tlaxcala, Nayarit, Zacatecas y Tabasco. (Charry, 2002: 192-193)

A raíz del escenario que el país ha vivido en las últimas décadas, la cantidad de organizaciones ha ido en aumento. Se han tenido que clasificar y regular los modos de actuar de las organizaciones. Uno de los organismos que ha contribuido a esto, es el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), quien desde 1988 tiene como misión el "Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera" (CEMEFI, 2012)

Dentro del Tercer Sector en México existen diferentes tipos de organizaciones: Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), Asociaciones, Fundaciones, etcétera; que pueden ser donatarias es decir, que reciben donativos y donadoras, que proporcionan donativos (García, 2008:256). A continuación, se definen algunas de ellas:

En el caso de las ONG's, como se explicó en un anterior apartado de esta investigación, trabajan gracias a un grupo de personas con una finalidad filantrópica y su manera de solventar sus gastos es a través de las contribuciones de "individuales privadas", término que menciona la (OCDE, 1988). El trabajo de las ONG's se enfoca en poder obtener recursos económicos y humanos para poder llevar a cabo actividades en beneficio de un sector vulnerable, en lugar de tener fines lucrativos. Son autónomas e independientes del gobierno.

Las Asociaciones Civiles (A.C.), se rigen de acuerdo al Código Civil del estado en el que se encuentren, pueden ser donatarias autorizadas, poseen autonomía interna, éste es su punto principal. Se conforman por varios individuos que se unen de manera no transitoria para realizar alguna actividad no prohibida por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico (Mundo notarial, 2012).

Se le llama Fundación "a las personas morales se constituyan en términos de la ley en instituciones, mediante la afectación de bienes de propiedad privada destinados a la realización de actos de asistencia social. Muchas veces se adopta la categoría de A.C. para convertirse en una organización sin fines lucrativos. (García, 2008).

Cabe señalar, que a partir del 2004 en México entra en vigor la Ley de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) (Ver Anexo 1), en donde se menciona que todas las organizaciones deberán tramitar un registro público, rendir informes de las actividades que realizan y presentar comprobaciones respecto al dinero que utilizan para sus causas, con la intención de reglamentarlas y evitar el mal uso de los recursos. Asimismo, esta ley contempla que cualquier organización puede solicitar y recibir recursos económicos al gobierno, a través de la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) para financiar sus causas. Asimismo, se elimina el nombre de ONG's en términos de las leyes de México y pasa a formar parte del rubro de las A.C.

Este cambio en la ley, con respecto al nombre, sólo impacta en la forma en la que la ONG rinde cuentas fiscales y legales al gobierno; más no en la esencia del trabajo no lucrativo independiente política y económicamente que realiza y por el que surge

Ante la diversidad de organizaciones de tipo "A. C." que se enfocan en el asistencialismo, desarrollo y fomento social, cultural, laboral, de defensa de Derechos Humanos, etc., Jaime González Graf, Director del Instituto Mexicano de Estudios Políticos, menciona que las que más 'guerra' dan al gobierno son las exigen lo que no se tiene y a lo que se tiene derecho de tenerlo, que mantienen contacto e informan de manera constante a las ONG's internacionales acerca de algún acto de violación de los Derechos Humanos en México. (Carrillo, 2005)

Este último punto es muy relevante dentro de la presente investigación, pues fue uno de los elementos a considerar en la elección del rubro de las ONG's a razón de que los ejes rectores son la independencia económica y política del Estado y de empresas, pues muchas organizaciones pueden solicitar ayuda económica a través de programas de gobierno y de entidades privadas y, finalmente, no pueden ir en contra de ellos; por tanto, la objetividad en la crítica o exigencia social se torna subjetiva al no poder decir a quien te está ayudando económicamente o de otra forma, que está actuando de forma incorrecta y que está afectado a la sociedad. Por tal motivo, se eligió a las ONG's, por

ser independientes económica y políticamente y por ser más objetivas al momento de alzar la voz ante alguna injusticia social. Para los usos y fines de esta investigación, se les reconoce y nombra como ONG's.

Con base en el Directorio de Instituciones Filantrópicas del CEMEFI (2009), en México existen 10,704 organizaciones registradas en el país de manera formal, distribuidas geográficamente de la siguiente manera (Ver Tabla 1):

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE OTS EN MÉXICO

ENTIDAD FEDERATIVA	NO.
Aguascalientes	159
Baja California	417
Baja California Sur	76
Campeche	107
Coahuila	482
Colima	93
Chiapas	233
Chihuahua	439
Distrito Federal	2851
Durango	78
Guanajuato	350
Guerrero	114
Hidalgo	152
Jalisco	734
México	547
Michoacán	357
Morelos	224
Nayarit	34
Nuevo León	721
Oaxaca	345
Puebla	307
Querétaro	219
Quintana Roo	153
San Luis Potosí	170
Sinaloa	175
Sonora	294
Tabasco	71
Tamaulipas	155
Tlaxcala	42
Veracruz	316
Yucatán	245
Zacatecas	44
TOTAL	**10704**

(Elaboración propia con resultados de CEMEFI, 2009)

Se observa cómo el Distrito Federal, Jalisco, Nuevo León, Estado de México y Coahuila siguen albergando un gran número de organizaciones.

Para 2008, CEMEFI contabilizó 6267 organizaciones donatarias autorizadas para expedir recibos deducibles de impuestos. Los rubros en los que se dividen estas organizaciones son: (ver Tabla 2):

TABLA 2. ORGANIZACIONES DONATARIAS EN MÉXICO, 2008

CATEGORÍA	NO.
Asistenciales	4143
Educativos	1014
Investigación Científica	168
Culturales	353
Becantes	108
Ecológicos	114
Especies en protección y peligro	7
Apoyo económico a otras donatarias	269
Obras o Servicios Públicos	53
Blibliotecas Privadas con acceso al público general	12
Museos Privados con acceso al público general	26
TOTAL	**6267**

(Elaboración propia con resultados de CEMEFI, 2008)

En la tabla se observa, que la mayor cantidad de organizaciones se encuentra en el rubro del asistencialismo, es decir, de la ayuda a la sociedad.

3.1.1. ONG's y Derechos Humanos en México

En el rubro de organizaciones asistenciales, se encuentran las enfocadas a la promoción y defensa de los Derechos Humanos, entendiendo por éstos al:

> "Conjunto de prerrogativas inherentes a la naturaleza de la persona, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral del individuo que vive en una sociedad jurídicamente organizada. Estos derechos, establecidos en la Constitución y en las leyes, deben ser reconocidos y garantizados por el Estado" (CNDH, 2012).

Hasta el año 1997, la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México, Realizó un Directorio de Organizaciones No Gubernamentales Pro Derechos Humanos, en él se expuso:

"Según el directorio del CEMEFI, hay poco más de 2,600 organismos. El directorio de SEDESOL marca 3,500, aunque incluye clubes deportivos y otros organismos no relacionados con el desarrollo. Lo más probable es que existan alrededor de 5,000 organismos de asistencia y desarrollo a lo largo y ancho del país. El más reciente directorio, elaborado por el Foro de Apoyo Mutuo (FAM), en abril de 1995, cuenta con aproximadamente 2,800 instituciones" (CODHEM, 1997).

En ese mismo documento se exponen que a la fecha existían: 331 organizaciones de la sociedad civil enfocadas a la defensa de los derechos humanos (CODHEM, 1997).

Asimismo, el documento muestra que, para esa fecha, eran las fundaciones estadounidenses las que financiaban a 433 proyectos de diversas ONG's mexicanas, según el directorio Mil fundaciones de Estados Unidos. (CODHEM, 1997).

Entre las organizaciones que procuraban los recursos a las ONG's mexicanas, estaban: la Fundación Nacional por la Democracia, la Agencia Internacional por el Desarrollo, Fundación Ford, Fundación Rockefeller, International Center for Human Rights y Democratic Development de Estados Unidos; la Comunidad Europea, Nederlandse Organisatie voor Internationale de Holanda, la Fundación Miterrand, Ontwikkelings Samenwerking, de Europa, y Canadian Auto-Workers, entre muchas otras. (CODHEM, 1997).

Actualmente, la Comisión de Fomento de las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la SEDESOL tiene contabilizadas en su base de datos, 143 organizaciones enfocadas a los Derechos Humanos registradas, de las cuales sólo 23 se encuentran inactivas.

Por su parte, el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, por parte de la Secretaría de Relaciones Exteriores, menciona que existen 150 organizaciones registradas antes Organismos Internacionales. Ante la Organización de

Estados Americanos (OEA), existen 28 organizaciones mexicanas registradas; de las cuales, 12 pertenecen al rubro de Derechos Humanos (SRE, 2012). Algunas se enfocan a la defensa de éstos de manera general, mientras que otras se enfocan a algún grupo vulnerable en específico.

3.2. Antecedentes Históricos

ONG's de Derechos Humanos en Puebla

Específicamente, en el estado de Puebla la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), en conjunto con la Comisión de Derechos Humanos en el Estado de Puebla trabajan en colaboración con sesenta organizaciones que promueven la defensa de estos derechos, ya que en el 2009 llegaron a cabo acuerdos para trabajar a favor de la tutela y protección de los sectores vulnerables. (Comisión Derechos Humanos del Estado de Puebla [CDH-Puebla], 2009).

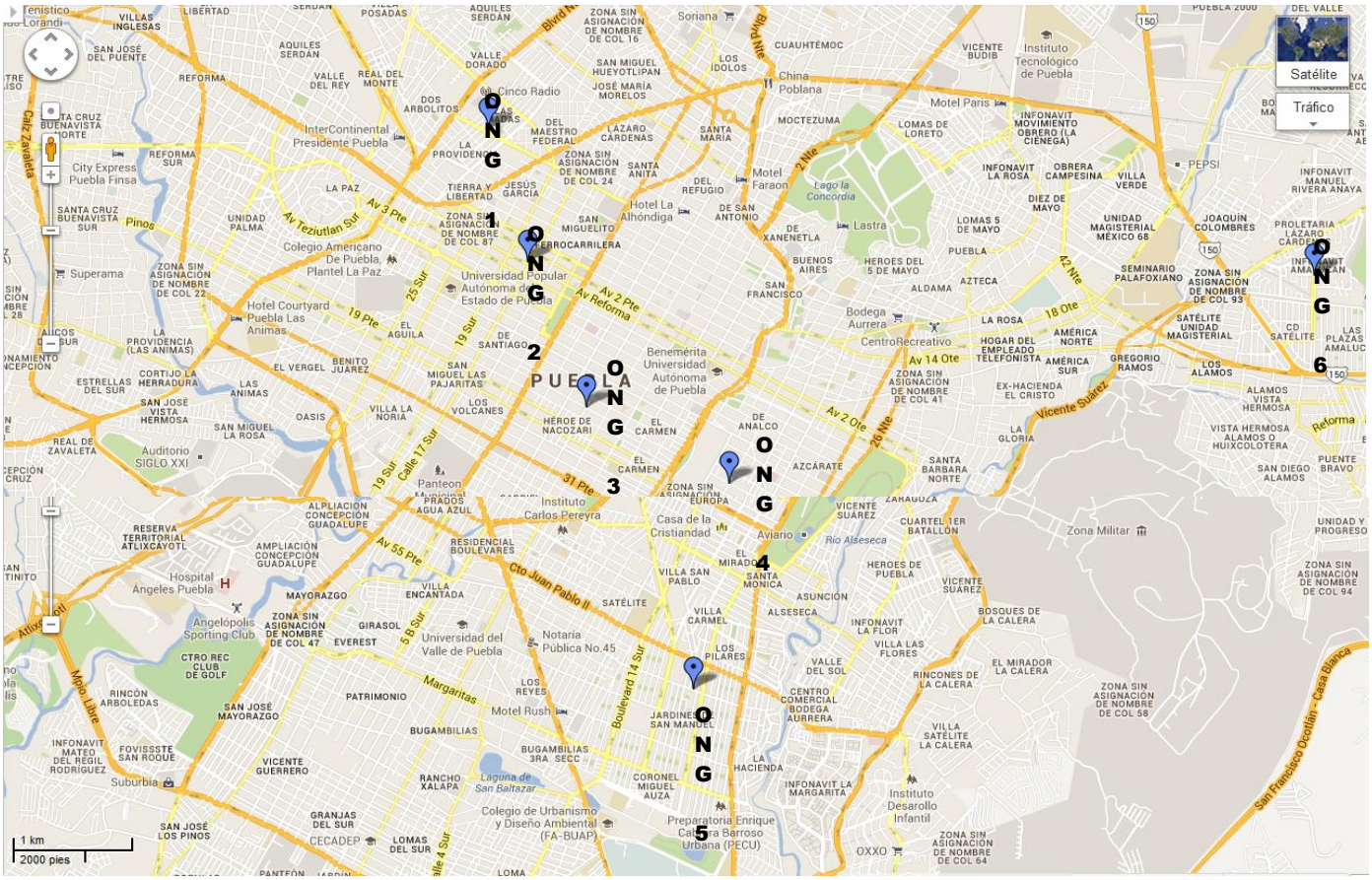
Asimismo, sólo seis de las sesenta organizaciones se encuentran en el municipio de Puebla y se enfocan en la defensa de los Derechos Humanos en general, es decir, no especializan su trabajo en algún grupo vulnerable en específico (mujeres, trabajadores, niños, etcétera) y éstas se encontraban en el municipio de Puebla. (Araujo, 2011). (Ver mapa 1).

La organización dentro de estas ONG's es sencilla. Se encuentran dirigidas siempre por un presidente y se dividen en las áreas temáticas que desarrollan. La mayoría prescinde de un departamento de administración o informática con lo precario de los recursos económicos. En promedio, estas organizaciones poseen entre 3 y 6 dirigentes.

Las seis organizaciones enfocan completamente sus limitados recursos económicos (procedentes del financiamiento propio, ya que no dependen del dinero de partidos políticos o instituciones gubernamentales) y humanos en la promoción, solución, vinculación y defensa de los Derechos Humanos. (Araujo, 2011).

En promedio, estas organizaciones tienen de 5 a 10 años de antigüedad. Los miembros no sólo se dedican al cien por ciento a trabajar en estas organizaciones, pues económicamente no reciben un sueldo. (Araujo, 2011).

IMAGEN 1. "UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS ONG'S DE DERECHOS HUMANOS EN PUEBLA"



Señalización geográfica de la ubicación de las ONG's de Derechos Humanos de Puebla. Por confidencialidad, se omitirán los nombres de las Organizaciones, se denominarán ONG 1, ONG 2, etcétera. Este mapa es de uso exclusivo con fines de investigación. Elaboración propia con información del Directorio de Organismos de Derechos Humanos de Puebla.

ONG's de Derechos Humanos en Puebla y la Comunicación

Actualmente la Comunicación en las ONG's de Derechos Humanos del Municipio de Puebla, no está formalizada, profesionalizada, ya que:

Sólo una de las seis organizaciones posee un área formal de comunicación pero, a pesar de la existencia de un comunicólogo encargado del área, sus funciones son realizadas por los demás dirigentes (un administrador y un abogado) a razón de que son sólo tres los principales representantes de la organización, los demás son voluntarios. De manera contraria, las cinco restantes no poseen un área formal de comunicación. Sólo destinan el 10% de sus recursos en "dar a conocer a la organización"; entendiendo a esto sólo como la definición de un logo, folletos y pertenecer a redes sociales; todas éstas sin el sustento de un plan de comunicación adecuado a sus necesidades específicas. (Araujo, 2011)

En cuanto a los recursos humanos, son muy pocas las personas que conforman las organizaciones investigadas. Los dirigentes no se dan abasto, y que la carencia de personas voluntarias no permite que tengan personas de "tiempo completo" que no solo se dediquen a la promoción y defensa de los Derechos Humanos sino que se especialicen en la conformación de un área de Comunicación, de actualizaciones y capacitaciones respecto a ella.

En cuestiones de tiempo, cinco de las seis organizaciones dedican el 90% del tiempo en resolver los casos de violaciones de los Derechos Humanos. Existe tanto trabajo pendiente y tan poca gente en la organización, que no tienen tiempo para poder enfocarse en la Comunicación. (Araujo, 2011)

Con lo anterior, se puede notar que no existe un área formal de Comunicación en la mayoría de las Organizaciones del Tercer Sector: ONG's, dedicadas a los Derechos Humanos en el municipio de Puebla a razón de la limitante en recursos económicos, recursos humanos y la falta de conocimiento de la utilidad que la Comunicación brinda en pro de la estructura interna y externa de la organización. Al poder darle mayor relevancia a la Comunicación, se podría reestructurar internamente la misma para posteriormente ubicarse en la comunicación externa que traería consigo la eficiente difusión de la misión,

visión y valores; permitiendo así, el aumento de voluntarios, socios donadores y la mayor presencia en la sociedad a través de los medios de comunicación.

3.2.1. ONG de Derechos Humanos sujeta a investigación. (Seleccionada como objeto específico)

Como se especificó en el apartado metodológico, se investigó una de las seis ONG's de Derechos Humanos de Puebla., por razones de confidencialidad, no se proporcionarán los datos personales o de contacto de la misma y ni de los miembros que la conforman. La información expuesta a continuación fue brindada por el representante de la misma, quien por seguridad (pues ya han tratado de atentar en contra de los integrantes de la organización por la seriedad y gravedad de los asuntos que tratan), solicita no se mencionen nombres y direcciones exactas.

A continuación se presentan los datos de la organización:

Miembros:

La organización está conformada por 3 personas de manera formal.

Profesiones:

Hay dos abogados (Mujeres de 32 años y 41 años)

Un administrador (Hombre 38 años)

Al mismo tiempo, se cuenta con practicantes o voluntarios eventuales.

Año de fundación: 2006

Año de constitución legal como A.C. : 2009

Ubicación geográfica: Colonia Centro de Puebla, Puebla.

Obtención de recursos: Financiamiento propio y donaciones, no depende de partidos políticos ni de instituciones gubernamentales. Ofrecen el servicio de manera gratuita, y sugieren una cooperación no obligatoria y voluntaria.

ESQUEMA 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(Elaboración propia, con información recabada de la organización)

Cuando se tiene personal voluntario, practicantes o de servicio social, se ponen a cargo de alguna de las abogadas o del administrador. En el organigrama anterior, se agrega la ubicación en la jerarquía organizacional de esos miembros pero, en realidad, no existe formalmente un lugar en el organigrama de la organización que contemple estas áreas a razón de la falta de personal constante que les ayude.

Antecedentes de la organización:

Ante el escenario de represión, corrupción, e impunidad en México, esta organización surge para defender a aquellos agredidos por el poder, con la finalidad de construir un mundo más humano, más justo, más digno.

Busca, de la mano de otras organizaciones, construir nuevos caminos que lleven a la justicia y dignidad de las personas.

El trabajo se basa en acompañar a quienes son agredidos por ejercer sus derechos o por defenderlos y quienes protegen los derechos de los demás.

Se busca la defensa, protección y promoción de los Derechos Humanos.

Misión:

Defender a quienes a los agredidos por el poder y la corrupción para construir un mundo más digno.

Principios:

- Colaboración constante con otras organizaciones de Derechos humanos, sociales, académicas.
- Modo de actuar independiente del gobierno, partidos políticos, religiones o intereses económicos.
- Trabajo especializado en personas o grupos que se encuentren aislados o marginados ante violaciones a sus Derechos humanos.
- Intervención en la denuncia y/o defensa de casos en los que pueda existir una manipulación en el sistema de justicia para mantener impune una violación a los Derechos humano; siempre bajo el común acuerdo de los defendidos.
- Asesoría y seguimiento a los defendidos. No protagonismo.

Ejes de trabajo:

- PROMOCIÓN de los Derechos humanos a través de la difusión y concientización de la sociedad.
- ACOMPAÑAMIENTO de algún proceso organizativo o movilización para la prevención de alguna posible violación.
- ESTUDIO de las actividades realizadas para elaborar documentos que permitan el tener un mayor entendimiento del contexto y situación.
- DEFENSA de los Derechos humanos a través del diseño de mecanismos de conciliación que para enfrentar un conflicto; siempre con acuerdos justos y equitativos, logrando el consenso entre el agresor y el agredido, con el fin de reparar la infracción.

- DENUNCIA para hacer que muchas más personas se enteren y se animen a denunciar; todo con el fin de alzar la voz en contra del abuso de autoridad y la violación de los derechos de alguna persona o colectividad.

Uno de los casos de injerencia más relevante en los que ha participado esta organización, es en el acompañamiento y defensa de los Derechos de los maestros de Puebla. De manera específica, en el año 2009 estuvo apoyando junto con otros organismos civiles de derechos humanos, organizaciones sociales y ciudadanía en general; a los maestros del Consejo Democrático Magisterial Poblano durante una movilización pacífica por las calles Puebla en demanda de la reanudación de la mesa de negociación para suspender la aplicación de la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE). Los miembros de dicho consejo fueron víctima de represión al ser golpeados y detenidos arbitrariamente por parte de Policías Ministeriales, Policías Estatales, Policías Metropolitanos y Policías Municipales de Puebla. Hubo 17 detenidos y en los primeros días de junio quedaron en libertad, posteriormente presentaron una queja ante la Comisión de Derechos Humanos de Puebla y ante la PGJ que, lamentablemente, no tuvo seguimiento. Este caso sigue siendo de interés para la organización, pues muchas situaciones se han desprendido del mismo desde el 2009; los miembros han sido víctimas de amenazas y robo de documentos en domicilios particulares, etcétera, a razón de seguir apoyando la causa.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta a detalle la metodología que se desarrolló durante la investigación:

En primer lugar, es necesario saber la naturaleza de la investigación, por lo que, se comenzará hablando de la investigación científica y otros temas entorno a ella que nos competen para este estudio.

4.1. Fundamentos de la Metodología de la Investigación Científica

El hombre, desde la antigüedad, se ha hecho preguntas para poder dar explicación a los fenómenos que han acontecido a su alrededor. En un principio, la observación le permitió generar tales respuestas, para poder saber las causas y consecuencias de los hechos.

Debido a los diversos fenómenos, y al querer ir más allá de las respuestas que la observación proporcionaba, hizo que el hombre con el paso del tiempo genera otros métodos para dar explicación a los acontecimientos. Fueron basando sus respuestas en ideas teológicas o metafísicas hasta llegar al uso de la investigación científica, en métodos y técnicas basados en teorías que permitían crear predicciones para explicar los fenómenos.

Como lo menciona Raúl Rojas Soriano (2000), la investigación científica se plantea como fin el describir, explicar y predecir los fenómenos. Esto con base en metodologías provenientes de modelos teóricos que arrojen información confiable, fidedigna, que no esté sesgada:

> "La investigación es un proceso que se inicia con el planteamiento de un problema que requiere solución, y para encontrarla el experto social tiene que construir un diseño de investigación que le permita llegar a descubrir, explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente, o en términos de tendencia, determinadas situaciones, así como las repercusiones que en el proceso social va a tener la solución aportada". (Rojas, 2000:38)

Dejando en claro que la investigación tiene una estructura, que posee cierta rigidez en la manera en la que se lleva a cabo, pues debe iniciar con el planteamiento del problema que se desea investigar, que necesita de alternativas de solución para su final resolución.

Para (Orozco y González, 2011:88) “la investigación debe de dejar percibirse como ese proceso lineal, limpio, objetivo y deshistorizado, para pasar a verla como una actividad de procesos simultáneos, dialógicos y nunca libre de la influencia del investigador. En este sentido, la investigación puede ser vista, más que como una entidad aséptica y fuera del mundo, como una propuesta objetivada en las representaciones propias de quien lleva a cabo el proceso, donde justamente el investigador, lejos de ser un elemento más en la neutralidad de la construcción de saberes, es el agente principal de esta actividad creativa, constructiva, conflictiva y nunca despersonalizada”.

Con esto, se puntualiza que la investigación es una expresión de la creatividad investigativa de quien realiza el estudio, es la manera en la que puede explayarse cada una de las características y habilidades de quien investiga.

4.2. Diseño de Investigación

Para realizar toda investigación, es fundamental contar con un procedimiento riguroso a seguir, sistemático y estructurado que permita conocer el objeto de estudio de la investigación.

Para la presente investigación, se utilizaron los siguientes métodos:

4.2.1. Método Cualitativo

Este tipo de método se refiere, como lo menciona su mismo nombre, a enfatizar las cualidades del fenómeno a estudiar.

Este método tiene como finalidad el explicar y obtener un amplio conocimiento acerca de un fenómeno por medio de la obtención de datos narrativos. Asimismo, el método cualitativo, como lo menciona (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), se basa en las descripciones y observaciones que realiza el investigador.

En este método lo más importante está centrado en la descripción y explicación del fenómeno, pues de esa manera se logra el completo conocimiento del mismo; "(…) busca particularidades o casos, intentando entender cómo el sujeto interpreta el mundo y actúa en éste. Es el procedimiento por medio del cual se da cuenta del proceso de construcción de sentido por parte de los sujetos estudiados" (Orozco y González, 2011:77)

Por tanto, el presente estudio se enfocó en este método de investigación pues se trató de dar solución al problema de investigación a través de la obtención de datos de manera documental; así como a través de la aplicación de entrevistas a profundidad, etcétera.

4.2.2. Método Cuantitativo

Este método tiene como finalidad el explicar los fenómenos por medio de la obtención de datos numéricos. El diseño y método es estructurado, inflexible, especifica de manera detallada el desarrollo del estudio. Las conclusiones son formuladas al término del estudio y van a expresar certeza.

Por lo cual, hace uso de la recolección y análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación y para comprobar la hipótesis planteada. Se basa en la medición numérica, el conteo y la estadística para definir patrones de comportamiento de una población. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Aunado a lo anterior, el método cuantitativo, requiere saber qué tipo de relación existe entre los elementos (variables) que conforman el problema de investigación para

que pueda ser delimitado y para llegar a los orígenes del mismo. Pues como lo mencionan (Orozco y González, 2011:77): “busca el establecimiento de generalidades y regularidades en la realidad, a partir de la mesurabilidad estadística de variables”

La presente investigación hizo uso de los datos numéricos y estadísticos que arrojaron las diversas perspectivas de la forma en la que la comunicación se hace presente en la ONG de Derechos Humanos; con el fin de tener el panorama de los elementos necesarios que son requeridos para poder diseñar un Plan estratégico de Comunicación Corporativa.

4.2.3. De análisis (causa y efecto)

Este método se basa en la constitución de un todo a través de diferentes elementos que se relacionen con el fenómeno a investigar. Los documentos pueden ser de tipo impreso, icónico, sonoro y verbo-icónicos. (López, 2002).

En esta investigación se realizó una revisión de los documentos impresos con el fin de poder conocer y analizar las diferentes formas de elaboración de un plan estratégico de comunicación enfocado a la comunicación corporativa. Así mismo, se estudiaron las distintas teorías y conceptos de la comunicación corporativa y de las ONG’s.

4.3. Tipo de Estudio

Para poder realizar la investigación, fue necesario saber qué tipo de estudio era el que se iba a realizar y qué caminos metodológicos específicos se deberían seguir para llevar a cabo el mismo, con base en:

- El marco teórico,
- Las características y complejidad del objeto de estudio.
- El tipo de objetivo a alcanzar
- Las posibilidades y limitaciones

- Las características del propio investigador (Rojas, 2000)

Se retoman de Dankhe (1976) los diversos tipos de estudios:

4.3.1. Exploratorio

Se habla de un estudio exploratorio, cuando se pretende obtener información para sentar las bases del problema de investigación. En éste, el investigador no posee información específica del tema a investigar.

El estudio exploratorio se lleva a cabo cuando se pretende examinar un problema de investigación poco estudiado, del que se tienen dudas o no se ha abordado con anterioridad. Abre la posibilidad de realizar una investigación más profunda con respecto de un contexto particular. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se logra un acercamiento al fenómeno a investigar, para definirlo de manera concreta.

Raúl Rojas (2000) menciona que este tipo de estudio cumple con el propósito de "ubicar y definir problemas; fundamentar hipótesis, recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología, depurar estrategias, etcétera." (Rojas, 2000:41) Lo que nos deja claro que a través de él se contribuye al mejor conocimiento del objeto de estudio al brindar información más específica, certera, del mismo.

En la presente investigación, este tipo de estudio contribuyó a indagar en la planeación estratégica de la Comunicación en las OTS en México, de manera específica, en las ONG's de Derechos Humanos del municipio de Puebla; pues muchos de los estudios que existen acerca de la formalización de la Comunicación en el Tercer Sector, no son mexicanos, por lo cual, no responden a la situación específica de las organizaciones en nuestro país.

4.3.2. Descriptivo

Este tipo de estudio contribuye a obtener mayor conocimiento del fenómeno a través de la descripción de las características más relevantes del mismo. Se requiere la recopilación de datos, el análisis y la organización de los mismos para llegar a conclusiones que nos permitan construir una propuesta.

El estudio descriptivo nos "reseña las características de un fenómeno existente" (Salkind, 1999:11-12), lo que permite que se tenga una idea general del fenómeno a investigar.

> "Su objetivo centrar es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de la hipótesis" (Rojas, 2000: 42)

En otras palabras, los estudios de tipo descriptivo se enfocan en proporcionar características, propiedades, perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o fenómenos de análisis. (Hernández, et al., 2010). De tal manera que proveen información útil que contribuye al conocimiento de las distintas perspectivas del fenómeno a estudiar.

Por tanto, en la investigación se presentaron datos que nos permitieron conocer más de las características de las Organizaciones del Tercer Sector en México, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), el total de organizaciones existentes en el país y en Puebla; los datos duros con respecto a la comunicación en este tipo de organizaciones, etcétera.

4.3.3. Correlacional

Como se mencionó con anterioridad, el estudio es de carácter exploratorio-descriptivo; no brinda conclusiones específicas del fenómeno, sino que permite que se establezcan bases sólidas para realizar un planteamiento del fenómeno con mucha más estructura, por lo tanto, el siguiente paso fue la realización de un estudio correlacional.

Este tipo de estudio tiene como eje centrar el "conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular" (Hernández, et al., 2010); motivo por el cual, contribuyó a establecer

relaciones entre los distintos conceptos y estrategias que poseen los planes estratégicos de comunicación con el fin de diseñar una propuesta que pueda ser adecuada a las necesidades corporativas de las ONG's de Derechos Humanos.

4.3.4. Explicativo

Este tipo de estudio no sólo describe los conceptos y fenómenos y la relación entre ellos, sino que va más allá, pues ayuda a generar respuestas a las causas que provocan los fenómenos.

Este tipo de estudio pone énfasis en la explicación de porqué ocurre un fenómeno, bajo qué condiciones, las variables que influyen, etcétera. (Dankhe, 1976)

Para la investigación se utilizó este tipo de estudio con el propósito de encontrar respuestas de raíz que lograran decir el porqué las ONG's no cuentan con un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa, el qué hay detrás de las organizaciones, cómo es su trabajo y su día a día, qué factores influyen en la falta de profesionalización e impacto ante los diferentes públicos, etcétera.

4.4. Temporalidad del Estudio

4.4.1. Transversal

Este estudio se llevó a cabo en un momento determinado, pues el objetivo del mismo es recabar información referente a un fenómeno en un periodo específico.

La temporalidad transversal se basa en la recolección de datos informativos en un tiempo único con el fin de describir las variables y describir la incidencia y relación que presentan éstas en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Así, la investigación recabó información con respecto a las organizaciones y elementos necesarios para diseñar un plan de comunicación provenientes de distintas fuentes, esto, en un momento determinado; y los resultados contribuyeron a la

elaboración y desarrollo de un diseño de Plan Estratégico de Comunicación Corporativa en las ONG's de Derechos Humanos del municipio de Puebla.

4.5. Técnicas para recolección de datos

Para poder llevar a cabo la investigación, fue necesario poner en práctica actividades y herramientas cuyos fines eran la captación de información y/o datos referentes a un tema en específico que, posterior a su tratamiento, arrojaran la representación del hecho o fenómeno estudiado.

Estas herramientas contribuyen a la recolección de datos instrumentales, es decir, que puedan ser utilizados con una finalidad específica, para posteriormente interpretarse y contribuir a saberes (es decir, enunciados teóricos con base empírica). (Orozco y González, 2011)

Existen diversas técnicas para la recolección de los datos, y su selección depende de los objetivos del estudio, de los recursos (humanos, económicos, etcétera) con los que se cuente y del tiempo destinado al estudio.

4.5.1. Documentales

La presente investigación hizo uso de esta técnica de recolección de datos, pues se indagó en las los textos que contengan información relacionada al problema de investigación.

Esta técnica tiene como característica, el empleo de fuentes de información de tipo gráfico y sonoro. De tal manera que se manejan distintos mensajes registrados en manuscritos e impresos. (Garza, 2007).

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, se hizo uso de la revisión documental referente a la elaboración de planes de comunicación corporativa de diferentes tipos de organizaciones con el fin de retomar los elementos que se pudieran adecuar a las organizaciones del Tercer sector, de Derechos Humanos.

Asimismo, se revisaron documentos que arrojaron el sustento teórico-conceptual: libros, artículos arbitrados, ponencias de congresos, etcétera; de la Comunicación y Organizaciones del Tercer Sector; relacionados a la temática del proyecto de investigación: Comunicación Corporativa, diseño de planes de comunicación, Comunicación Estratégica, etcétera.

4.5.2. De campo

4.5.2.1. Entrevista a profundidad

En esta técnica, se crea una relación entre sujetos, en donde el entrevistado proporciona información relevante para el entrevistador.

"Es la técnica más usual en investigación cualitativa, y consiste en hacer una serie de preguntas externas a los sujetos investigados. Lo común a todas las entrevistas, lo que las diferencia de los cuestionarios es que lo importante pasa por captar los discursos, el lenguaje del entrevistado" (Orozco y González, 2011:151

Orozco y González (2011) clasifican esta técnica, en tres tipos: la entrevista abierta, la semidirigida y la cerrada:

> **-Entrevista abierta:** "El entrevistado se explaya sobre los puntos que cree importantes, y las preguntas pueden ir cambiando según los intereses que del entrevistado van surgiendo. Algo muy importante para la interpretación del contenido del discurso del entrevistado s cómo se "engancha" con el tema, qué fue lo que priorizó para contestar y de ahí cómo van surgiendo las otras preguntas para aclarar, profundizar y conectar. El riesgo de esta técnica es el amplio margen de divagación que tiene el entrevistado y la imposibilidad de comparar resultado, dada la amplia divergencia en las respuestas."
>
> **-Entrevista semidirigida:** "Hay temas u subtemas con preguntas amplias (no específicas), que permiten que le entrevistado pueda semiconectarse con el subtema abordado. A diferencia de la abierta, en ésta existe una jerarquía en el orden de las preguntas y prioridades, que no son intercambiables, aunque sí algo flexibles" (Orozco y
>
> **-Entrevista cerrada:** "Las preguntas llevan un orden riguroso y no intercambiable, que se mantiene a lo largo de la interacción del entrevistado y el entrevistador de manera rigurosa. Es la manera más factible de permitir la comparación de respuestas entre distintos sujetos" (Orozco y González, 2011:152)

Raúl Rojas (2000) a su vez, establece que la entrevista puede dividirse en estructurada o no estructurada.

Las entrevistas no estructuradas contienen cuestionarios abiertos, cuenta con sólo puntos principales a tratar; son generales y libres para que el entrevistado pueda explayarse. Por lo contrario, se refiere a entrevista estructurada entrevistador cuenta con una base/estructura de la entrevista a realizar, que permite no desviarse del tema durante el desarrollo de la misma. Con ella, se contribuye a la realización de estudios de carácter exploratorio, pues esta herramienta brinda información abundante y básica del problema de investigación.

Para usos y fines de esta investigación, se llevaron a cabo entrevistas cerradas y estructuradas; que ayudaron a obtener información del cómo es que los Consultores expertos en Comunicación en el Tercer sector conciben que debe de llevarse a cabo la profesionalización de la Comunicación en otras ONG's en México, con la intención de conocer las estrategias que resultan eficaces para el diseño del plan que le compete a la presente investigación.

4.5.2.2. Encuestas:

Esta técnica ayuda a recopilar información cuantitativa referente al fenómeno a investigar.

"Consiste en recopilar la información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este estudio" (Rojas, 2000:221)

Para llevar a cabo una encuesta es necesario un cuestionario, el cual debe estar conformado por una serie de preguntas estructuradas, cerradas y que arrojan información cuantificable.

Los cuestionarios permiten el ahorro de tiempo, pues cada individuo lo puede rellenar sin ayuda ni apoyo directo del investigador (Salkind, 1999)

La objetividad que puede alcanzarse a través de un cuestionario, permite, que la información se utilice no sólo para el estudio en curso sino para investigaciones adicionales.

Con respecto a las preguntas, Rojas (2000) menciona que están pueden clasificarse en abiertas y cerradas. Las primeras se refieren a aquellas cuyas respuestas no están escritas; las segundas a aquellas que cuentan con alternativas de respuesta después de las preguntas.

Se aplicó una encuesta a través de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a los miembros de la ONG de Derechos Humanos en Puebla objeto de estudio, con el fin de conocer su estructura organizacional para obtener elementos que ayuden al diseño del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa.

4.5.3. Universo de estudio

Para llevar a cabo las técnicas de investigación tanto del enfoque cualitativo, como cuantitativo, es necesario, en primera instancia, definir la población a la que serán dirigidas.

Entiéndase por población al “grupo de posibles participantes al cual usted desea generalizar los resultados del estudio”. (Salkind, 1999:96).

Con respecto a la técnica de investigación cuantitativa: Encuesta. La población fue: seis ONG’s de Derechos Humanos, con base en la información de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) de Puebla, en donde menciona que sólo seis se encuentran en el municipio de Puebla y enfocan su trabajo a la defensa de casos en general, de Derechos Humanos, es decir, que no se especializan en algún grupo vulnerable. (Araujo, 2011). Para fines de esta investigación y en respuesta a la petición de confidencialidad por parte de las organizaciones, no se especificaron sus nombres durante la presente investigación.

Por otro lado, la técnica de investigación cualitativa, está enfocada a la realización de entrevistas a profundidad a expertos en Comunicación en el Tercer Sector.

4.5.4. Diseño de la muestra

Este apartado permite definir a quiénes y a cuántas personas se les aplicarán las técnicas de recolección de datos de los distintos métodos de investigación:

Con respecto a la aplicación de los cuestionarios de encuesta, se planteó un muestro no probabilístico de carácter selectivo. Pues como lo menciona Rojas (2011) “entre los tipos de muestro no probabilístico se encuentran a) el de cuotas y b) el intencional o selectivo”.

Por lo tanto, en esta muestra la selección de los casos dependió del criterio del investigador, con base en la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que permitieran la viabilidad de la investigación; por la homogeneidad de la población y la cantidad de preguntas del cuestionario con relación a las variables sujetas a la investigación. (Rojas, 2011)

De manera que se tomó sólo 1 de las 6 organizaciones y se realizaron las encuestas al representante e integrantes de la misma.

Por otro lado, para seleccionar la muestra de los participantes en la entrevista a profundidad; se definieron criterios también basados en el muestreo no probabilístico de carácter selectivo que “se utiliza cuando se requiere tener casos que puedan ser ‘representativos’ de la población estudiada” (Rojas, 2011:297). Los criterios se basaron en que los entrevistados fueran expertos en Comunicación y Tercer Sector con la característica de que ser Consultores Acreditados del CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) en Puebla, el cual es el referente nacional con respecto al impulso del trabajo y profesionalización de la sociedad civil en México.

En el Anexo 2, se muestra el diseño de investigación mixta realizado para el presente trabajo

4.6. Diseño de los instrumentos para el trabajo de campo (Prueba piloto y final)

Como se mencionó con anterioridad, los instrumentos de medición que se utilizaron para la investigación fueron: la entrevista a profundidad y el cuestionario de encuesta, ambos con fines distintos, el primero para poder conocer qué estrategias y elementos deben de ser considerados en el diseño de un plan de comunicación corporativa en ONG's y, el segundo para conocer la estructura de la organización y sus principales características que permitan conocer las necesidades que se tienen en la organización, para considerarlas en el diseño del plan.

El cuestionario de la entrevista a profundidad constó de 16 preguntas abiertas, referidas a experiencia en el rubro del tercer sector, los retos y problemas que se enfrenta el mismo, los casos de éxito; la existencia de comunicación formal en las organizaciones, importancia de la formalización de la misma en los rubros interno y externo; el impacto de tener o no estrategias de comunicación ante los diversos públicos, etcétera.

Por su parte, el cuestionario de encuesta estuvo integrado por 31 preguntas relacionadas a quién realiza los contenidos de comunicación en la organización; a las funciones y beneficios de la comunicación; la forma en la que llevan a cabo la comunicación interna y externa de la organización; la imagen corporativa, etcétera.

Con la finalidad de verificar la clara formulación y la funcionalidad del cuestionario de encuesta y las preguntas de la entrevista diseñados para la presente investigación, se realizaron pruebas piloto para ambos instrumentos, que fueron aplicadas conforme los mismos criterios de la selección de la muestra. Durante su desarrollo, el investigador pudo observar algunas preguntas repetidas, opciones de respuesta, en el caso de la encuesta, sin contemplar; falta de continuidad y entendimiento; por lo tanto, se consideró que el instrumento aplicado no tenía la completa validez y se realizaron correcciones que finalmente, permitieron que el instrumento fuera válido y aplicable.

Los errores en las preguntas realizadas en la encuesta y en la entrevista fueron eliminados, se agregaron y/o se corrigieron algunos cuestionamientos; en los Anexos 3 y 4 se encuentran las versiones finales de los dos instrumentos.

4.7. Procedimientos para la recolección de datos

Para realizar la recolección de datos, se realizaron las siguientes actividades:

Con respecto a las entrevistas:

- Se estableció contacto telefónico con los dos expertos en Comunicación y Tercer Sector en Puebla cuya característica fuera ser Consultores Acreditados del CEMEFI. Se especifican las reseñas de los Curriculum Vitae en los Anexos 5 y 6).
- Se agendaron las citas correspondientes a finales de noviembre y principios de diciembre.
- Se aplicó la prueba piloto del cuestionario de entrevista de manera verbal a uno de los participantes, con la finalidad de detectar errores en las preguntas.
- Se corrigió la prueba piloto al detectarse errores de continuidad e inconsistencia en las preguntas, para la segunda entrevista.
- Se realizó la segunda entrevista.
- El tiempo necesario para cada una de las entrevistas fue de un periodo de media hora a una hora.
- Durante la entrevista se tomaron notas en la hoja de preguntas y se grabó el audio. Todo esto bajo el consentimiento de los entrevistados. Posteriormente, se transcribieron los comentarios textuales que los entrevistados hicieron.

Con respecto a las encuestas:

- Se visitó la organización seleccionada para solicitar permiso para realizar las encuestas y para conocer los horarios en los que los miembros de la organización estarían disponibles.

- Se aplicó a una persona la prueba piloto del cuestionario de encuesta de manera verbal, con la finalidad de detectar errores.
- Se corrigió la prueba piloto.
- Se realizaron citas con los miembros de las organizaciones, en la primera semana de noviembre se encuestó de manera escrita a 3 personas, en la tercera semana a las 2 restantes.
- Se analizaron y se interpretaron los resultados obtenidos.
- Se obtuvieron conclusiones y se establecieron recomendaciones.
- El tiempo necesario para contestar el cuestionario fue de 20 a 30 minutos.
- Durante las encuestas, el investigador no intervino.
- Posteriormente, se organizaron los datos recabados y se transcribieron textualmente los comentarios extras que realizaron los participantes.

4.8. Presentación y evaluación de resultados

Una vez obtenida la información referente a los instrumentos aplicados, se vaciaron las respuestas en una matriz de resultados que permitió el análisis de los datos obtenidos, se ordenaron con respecto a las preguntas realizadas y a las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados o encuestados, con la intención de poder manejar las respuestas con facilidad.

En el Anexo 7 y 8 , se presenta la matriz con la información recabada del la entrevista y la encuesta, respectivamente.

Con respecto a las encuestas, no se especificó el nombre real de los miembros de la organización con el fin de evitar exponer su identificación individual.

4.9. Análisis de resultados

A continuación se realiza se muestra el análisis de los resultados obtenidos en los dos instrumentos aplicados en la presente investigación, en ambos casos, se utilizó una matriz en donde se especificaba la categoría y la respuesta que cada uno de los entrevistados o encuestados emitió para obtener el porcentaje de coincidencias

existentes; aunado a esto, se registraron las observaciones que contribuían a la realización de un análisis de todas las respuestas obtenidas.

4.9.1. Análisis de resultados de la entrevista

En la siguiente matriz se muestran las respuestas obtenidas de los expertos en Comunicación y Tercer Sector, consultores acreditados por CEMEFI. Se sugiere con letras negritas las palabras o frases que se retoman por ambos entrevistados:

TABLA 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS

CATEGORÍAS	ENTREVISTADO 1 MTRO. SALVADOR SÁNCHEZ TRUJILLO	ENTREVISTADO 2 LIC. NORMAABURTO LUGO (OMM ENSAMBLAJE DE IDEAS)	% COINCIDENCIA	OBSERVACIONES
3.1. EXPERIENCIA EN EL TERCER SECTOR				
EXPERIENCIA EN EL TERCER SECTOR	"Soy Director de Desarrollo de Fundación Majocca (Moviento Activo de Jóvenes Comprometidos por la Calidad A.C.) y nos enfocamos en la capacitación, planes de desarrollo, **recaudación de fondos** y representación regional (Puebla) del CEMEFI" "Desde que salí de la preparatoria, me enfoqué en el Tercer Sector…en la **procuración de fondos**"	"Comencé a trabajar en temas de Desarrollo Institucional en el 2004 en la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP)" "Tomé muchos cursos especializados en Estados Unidos de una organización llamada Council of Advancement and Support of Education (CASE), enfocada en el avance y desarrollo de las instituciones educativas en Estados Unidos, especializada en **procuración de fondos**, comunicación, mercadotecnia y desarrollo institucional para organizaciones no lucrativas" "Fui Directora de Desarrollo Institucional de la UDLAP, que integraba las áreas de **procuración de fondos**, patrocinios, programa de egresados" "En 2009 dejé la UDLAP y me reincorporé a mi empresa de marketing y comunicación. Empezamos a trabajar con OTS precisamente por la experiencia que yo tenía en el rubro" "Hemos trabajado para Fundación JUCONI (Juntos con las Niños y Niñas) , para el patronato del Museo Nacional de	100% respecto al trabajo en la procuración de fondos de OTS. 100% Trabajan campañas y desarrollo de OTS	La Lic. Norma Aburto inició trabajando con una institución educativa, en cambio el Mtro. Salvador Sánchez, comenzó a trabajar en el sector no lucrativo de organizaciones

		Antropología e Historia, consultora del Colegio Alemán de México para procuración de fondos, hicimos la campaña de procuración de fondos para Esperanza Azteca del 2011"		
3.2. EXPERIENCIA EN CEMEFI				
EXPERIENCIA EN CEMEFI	**Consultor Acreditado de CEMEFI desde 2010,** pues Fundación Majocca es aliado regional de CEMEFI	"Soy directora asociada de OMM Ensamblaje de ideas. Empresa integral de marketing y comunicación. **Somos consultores Acreditados de CEMEFI desde noviembre 2012**"	100% referente a formar parte del listado de Consultores Acreditados del CEMEFI	El Mtro. Salvador Sánchez, posee más antigüedad en el CEMEFI
3.3. PROBLEMAS DE LAS OTS				
PROBLEMAS DE LAS OTS	"El principal problema de las organizaciones en la **falta de recursos (económicos)"** "La **falta de recursos (humanos y económicos)** es una determinante y constante en el sector social en este país" "**La falta de planeación, la falta de organización** de una cultura organizacional" "No han podido migrar de la idea de la idea de una buena voluntad a la idea de **profesionalizarse**"	"…el problema original de estas organizaciones es **que nacen sin apoyo**, yo he visto OTS **que son de una persona**, una persona es la presidenta, la operativa y la que lleva al niño al hospital y que pide el donativo y tiene a otra persona que le ayuda con un sueldito" "El problema recurrente que tienen las organizaciones es que les falta **desarrollarse institucionalmente**…y es desde tener una **estructura organizativa** clara, tener un consejo o patronato, tener en orden sus **cuestiones fiscales y administrativas de rendiciones de cuentas**, **tener sus planes de trabajo claros, sus objetivos, metas e indicadores claros**"	100% coinciden en la falta de recursos económicos. 100% coinciden en la falta de recursos humanos. 100% coinciden en la falta de organización, planeación y profesionalización 50% Opina que hay problemas culturales para fomentar a voluntarios	Los dos entrevistados coinciden, desde su perspectiva en muchos puntos. La Lic. Norma Aburto agrega otro problema, enfocado al impacto de la cultura mexicana en el voluntariado y a las cuestiones fiscales y de rendición de cuentas a los socios

		"…**no tienen recursos para pagar** a una empresa de comunicación profesional, o pagar a una agencia o ni siquiera a un consultor para que los ayude a crear una estrategia promocional y de procuración de fondos que vienen juntos" "Otro problema muy importante, que tiene que ver **con la filosofía y la cultura mexicana es el voluntariado, es un gran reto contar con voluntarios que estén comprometidos,** que donen su tiempo, su esfuerzo, su trabajo y sus relaciones a la causa"	comprometidos 50% menciona que las cuestiones fiscales y de rendición de cuenta son un problema.	
3.4. ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES				
ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES	"No te la podría contestar…por no poner a una o quitar a otra. PAPO, es una de las mejores organizaciones en Puebla, es **transparente y están muy organizados**…pero hay otras más organizaciones que están poco a poco estructurándose y **siendo profesionales**"	"Hay muy buenas experiencias, JUCONI es una organización ejemplar, por ejemplo, tienen patronato o consejo de voluntarios muy comprometido, tienen buenos estatutos para captar personas, tienen buen liderazgo y en la parte voluntaria y directiva… han sabido obtener con el mínimo pago servicios donados, y sí tienen comunicación con un buen nivel" "Tienen una buena causa, que atienden correctamente, son muy **profesionales** y son ortodoxos en cómo atienden su	100% Coindicen en que el éxito depende de la organización y profesionalización 50% Coincide en que el liderazgo en relaciones públicas para obtener beneficios.	La Lic. Norma Aburto menciona la importancia de que haya líderes en las organizaciones que conduzcan y que expongan la causa para poder obtener ayuda y captar personas

		causa, son muy serios, mantienen una continua capacitación y replican el modelo”		
3.5. FALLAS DE LAS ORGANIZACIONES				
FALLAS DE LAS ORGANIZACIONES	“…**no planean**, no se detiene su tiempo acelerado para poderse organizar y después de eso ponerse a trabajar a favor de los demás” “La **rendición de cuentas** y el decir qué es lo que se hace con el dinero”	“Que no aprovechan las oportunidades de articulación de iniciativas pero quienes deben de articular estas iniciativas son las **OTS están más preocupadas, probablemente** y es legítimo, por la subsistencia que por crear estos lazos de vínculo con las personas” “**El tema de rendición de cuentas y transparencia**, es muy importante, el dinero se tiene que ocupar en lo que se dijo. Tomar en serio que el recurso que se tiene no es de la organización es del donante” “…a veces la labor fundamental no está clara, ésta debe de estar impecable, **porque si cualquiera dudara de a dónde se va el dinero o cómo se administran**, como organización estás muerto porque nadie va a confiar en ti”	100% Falta de planeación y organización. 100% las organizaciones están más preocupadas por la causa que para organizarse. 100% afirman que la rendición de cuentas es relevante. 50% La labor fundamental de la organización a veces no está clara. “50% la falta de formas de vinculación con las personas”	La Lic. Norma Aburto, se comienza a enfocar en la importancia de la comunicación para vincularse con la sociedad. Asimismo, menciona que, muchas veces el fin de la organización no queda claro ni para los que conforman la organización.

3.6. RETO A RESOLVER				
RETO A RESOLVER	"…uno de los más importantes es el **desarrollo**…el nivel de **profesionalización** que deben tener…es básico" "**Somos muy pocas organizaciones** aún cuando se habla de cantidades enorme, pero en comparación de muchos países que se dicen "menos desarrollados", nos ganan en este tema" "Medio millón de personas contra cien millones de mexicanos **¿a cuántos mexicanos llegamos?"** "**Más alianzas entre las organizaciones**…las redes sociales de las organizaciones en internet" "Lamentablemente, en **los medios de comunicación**, si no generas nota roja, no eres noticia. Hay una falta de conciencia de algunos medios de comunicación"	"Es necesario resolver la problemática general del tercer sector… **desde la parte organizativa e institucional**, y ya pensando en cómo se **desarrollan**, crecen y **cómo les sirve la comunicación**" "…**en término de sensibilización, educación y cultura**, es el reto más grande como sociedad civil, el tema del desarrollo del voluntariado o que se comprometan en la causa" "La **articulación clara que la organización debe tener de su causa, de su misión, visión**, valores, objetivos estratégico, si no se tiene, no se podrá hacer un plan de comunicación porque ¿en base a qué?" "…**se necesita compartir tu misión** y **tu causa con la comunidad,** si no, generas un aislamiento y una falta de impacto, que hacen un contrasentido con la finalidad de las organizaciones de la sociedad civil…pues si tú **necesitas reclutar voluntarios, recabar fondos, fortalecer tu estructura institucional, todo ello**	100% comenta que el reto es el desarrollo organizacional y profesionalización. 50% mencionan que las organizaciones deben comunicar su filosofía para vincularse 50% mencionan que un reto a resolver es el que puedan tener presencia en medios de comunicación. 50% mencionan que la sensibilización y cultura ciudadana es un reto 50% menciona que existen muy pocas organizaciones para	En este aspecto, los entrevistados coinciden en varios puntos, y al mismo tiempo, de manera implícita, ambos convergen en puntos que parecieran aislados, por ejemplo, el Mtro. Salvador Trujillo se enfoca a la falta organizaciones para atender las causas, la carencia de alianzas entre las organizaciones y a la falta de cobertura de los medios de comunicación y la Lic. Norma Aburto menciona la importancia de comunicar la filosofía organizacional para vincularse con los demás grupos; esto nos deja ver que ambas ideas no están aisladas, van de la mano. La Lic. Aburto toca el

		requiere una capacidad de vinculación de convocatoria, de articular los esfuerzos de terceros a favor de la causa que defiendes, y todo esto se materializa, insisto a través de la comunicación" "Las organizaciones **tienen que comportarse estructuralmente y en mentalidad como empresas** para poder cumplir su función social de manera más efectiva"	atender las causas 50% Falta crear más alianzas entre organizaciones	tema de la cultura como reto a resolver.
3.7. ESTRATEGIAS DE VANGUARDIA PARA MEJORAR LAS OTS				
ESTRATEGIAS DE VANGUARDIA PARA MEJORAR LAS OTS	"**Las tecnologías y los sistema de información** es algo que las organizaciones podemos ocupar como tema de vanguardia, tanto para procurar, para buscar personal, beneficiados, que puede reducir los costos operacionales en la organización"	"…no es necesario que una OTS tenga grandes inversiones en medios, lo que sí deben de tener, es **un buen portal, redes sociales, y detrás de todo esto, obviamente, un discurso bien articulado**, porque si no tienes un discurso claro y si no tienes claridad sobre cuál es **el impacto que tienes en la comunidad** y el qué necesitas de la sociedad, entonces, es muy difícil que puedas pedir, para pedir ayuda, tiempo, talento, relaciones, necesitas saber cuál es tu aportación a la sociedad y qué requieres de la sociedad" "Lo **digital necesita tener su propia personalidad**, necesitar tener una propuesta creativa con **base en una**	100% mencionan los medios digitales como estrategias de vanguardia 100% menciona que los medios digitales permiten llegar a los grupos de interés. 50% menciona que los medios digitales deben de ser congruentes con la filosofía organizacional y tener una estrategia para	La Lic. Norma Aburto, comenta acerca de la importancia de la necesaria estrategia, congruencia y constancia de los medios digitales pues representan a la organización.

		estrategia, pero al menos un código visualmente establecido, que sea congruente, constante, que me ayude a posicionar y que apele a la personalidad de la organización" "¿qué estrategias?, yo diría que sólo se pongan al día en **cuestiones organizacionales, comunicacionales** y de orden, de transparencia con donaciones"	posicionar a la organización	
3.8. CAUSAS QUE HAN IMPEDIDO UNA FALTA DE CULTURA Y CONCIENCIA CIUDADANA Y DE RESPONSABILIDAD CIUDADANA CONSTANTE				
CAUSAS QUE HAN IMPEDIDO UNA FALTA DE CULTURA Y CONCIENCIA CIUDADANA Y DE RESPONSABILIDAD CIUDADANA CONSTANTE	"…**en las escuelas nunca te hablan del tema**…hoy en las escuelas es: Traigan las despensas…y es por lista…**es obligatorio**" "…los **estudiantes van creciendo pensando que el pedir para ayudar es una obligación** no algo que te mueva" "A las universidades les decimos **¿por qué no generan ustedes la idea en el estudiante de que somos un sector en el que se pueden desarrolla**r"	"Yo creo que ese un problema profundo que tiene que ver con **cultura, idiosincrasia en México**, tenemos comprendida la solidaridad y la participación ciudadana más desde los espacios de la iglesia…" "…**tiene que ver con nuestra historia, con el país que somos, con la inmensa pobreza, con la educación**, que es un país de profundas desigualdades, mucha diversidad, hay un grupo privilegiado muy pequeño y que todo el mundo les pide" "…nuestro país tiene muchos retos en temas organizativos, de suma de	100% coinciden en que la educación causa una falta de cultura y conciencia ciudadana constante 50 % afirma que también es cultural y de idiosincrasia por la influencia de la religión 100% comentan que se debe a la mala rendición de cuentas de algunas	La Lic. Norma Aburto, menciona como causal de la falta de cultura y conciencia ciudadana a la religión.

	"Otra falta importante, es la transparencia, **la rendición de cuentas**" "…nosotros hicimos una investigación de responsabilidad social individual en las personas, en donde decían: **yo no le dono a una organización porque no creo en lo que hacen, porque dudo en lo que hacen…esa ha sido otra causa de la falta de cultura ciudadana…**algunas organizaciones nos han dejado mal…las personas lo transmiten y hacen que más desconfíen"	voluntades y **comprendemos la participación de dar a los demás desde una perspectiva católica y de asistencialismo y de la limosna**…hay una mentalidad estrecha de que, contribuir a una causa, es dar lo que me sobra… "…yo creo que las OTS sí pueden hacer una diferencia en la participación **ciudadana si verdaderamente se enfocan en articular su compromiso con su causa desde la participación ciudadana**, con programas muy claros…porque no están listas para recibir y articular el voluntariado en la acción, en la implementación de los programas" "**Muchas fundaciones son el negocio** de unas personas. son prácticas negativas que afectan a todas las organizaciones y eso crea desconfianza en la sociedad… no creen en la causa"	organizaciones	
3.9. COMUNICACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE DE ÉXITO				
COMUNICACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE DE ÉXITO	"Sí claro, **nosotros le apostamos al tema de comunicación**" "Las organizaciones se meten tanto	"**No se puede tener una campaña exitosa de recaudación de fondos, si no viene acompañada de una estrategia de comunicación**"	100% coinciden en que la comunicación es factor que determina el éxito en las organizaciones en recaudación de fondos	La Lic. Norma Aburto se adentra en el tema de que debe existir una persona formal encargada de la comunicación en una

	en la demanda del servicio, en atender a los niños, ancianos y demás que se olvidan de la otra parte externa…**como la gente no los conocen, no los ayudan**” “**Lo que no se comunica no existe** y es lo que pasa con las organizaciones, la gente no las conoce” “Hemos hecho experimento con organizaciones, **que si les ayudamos a promover en medios de comunicación, han aumentado sus donaciones**”	“Lo que es necesario es que cuenten con **algún tipo de profesional de la comunicación**, aunque sea con practicantes, pero que sí lo consideren en su estructura, pues es muy necesario” “Las OTS no pueden tener un esquema de comunicación y de información en un solo sentido, **tienen que vincular, atraer, conectar con la causa y eso sí es comunicación pero también es vinculación con la gente**” “**No hay manera de que las organizaciones se puedan desarrollar institucionalmente si no hay comunicación**” “Yo me canso de decírselos a las organizaciones, **las campañas de procuración de fondos, se materializan sí y sólo si a través de una estrategia de comunicación**…si no tienen una imagen de campaña, materiales, aunque sea un power point, pero que tenga bien estructurado el caso de campaña (fundamento de recaudación de fondos, que muestra la causa) que pueda transmitir tanto a los voluntarios como a	y vinculación con la sociedad 50% menciona la importancia de la existencia de persona profesional encargada de la comunicación en una organización	organización

		los prospectos de ser donantes o ayuda”		
3.10. EXISTENCIA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO EN OTS				
EXISTENCIA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO EN OTS	“**No, la mayoría no tienen planes específicos de comunicación**…el año pasado presentamos una investigación en el Seminario Nacional de Investigación Social del Tercer Sector, en donde nos dimos a la tarea de preguntarle esto a las organizaciones y el resultado fue que no, **pues lo ven como un gasto innecesario**, algo que no necesitan y eso sin duda va dificultando más sus procesos”	“No, no todas. Laminablemente **no puede avanzar una organización si no tiene un plan de comunicación**, porque avanzan, a costa del líder, de que el líder esté hablando, diciendo, mira te invito, te enseño, pero a costa de una persona, entonces no institucionalizas el desarrollo de la organización, pues está a costa del líder y el día en el que el líder se va, todo se viene abajo…el líder es muy importante pero necesita herramientas y alcance y sólo se logra con estrategias de comunicación bien articuladas, diseñadas y operadas ” “Algunas organizaciones piensan que la comunicación es innecesaria, **que es un gasto o que no agrega ningún valor**, esto es una total equivocación… para poder posicionarse como una organización cuyas actividades son relevantes para la sociedad, necesita comunicación”	100% en que no todas las organizaciones poseen un Plan de Comunicación Estratégico. 100% Coinciden en que algunas organizaciones piensan que es un gasto inútil.	La Lic. Aburto hace mención de que, en las organizaciones a veces una sola persona es la encargada de realizar diversas actividades.
3.11. ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES				
ETAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EN	“1. **La organización y estructura interna, porque se necesita primero que estén sólidos.** 2. **La**	“Los norteamericanos tienen un modelo de desarrollo institucional para instituciones educativas, y si hacemos	100% Coinciden en que primero debe haber una	La Lic. Norma Aburto, proporciona de manera detallada los elementos

ORGANIZACIONES	**comunicación externa para que las personas los conozcan, sepan qué es lo que hacen en la organización y así, puedan llegar a la organización, donar, ser voluntarios**”	una extrapolación a las OTS tiene que ser **la procuración de fondos, la mercadotecnia y comunicación y el vínculo con tu público de interés con el que debes tener vinculación**” “Cuando a nosotros se nos acercan OTS, yo hago primero un diagnóstico **para saber en dónde se encuentra su organización,** porque obviamente todo el mundo quiere que le hagas campaña de procuración de fondos y además con la falsa creencia de que si contratas un consultor no tienen que hacer nada, primero les hago un checklist que les mando y cuando se dan cuenta que el 80% no lo tienen resuelto, entonces les digo que lo resuelvan y hasta entonces trabajamos porque no va a funcionar si no tienes lo básico establecido” “Las etapas de un plan estratégico de Comunicación: 1.- **Lo primero que tienes que comprender es la causa de la organización (misión, visión, valores).** Si tienen su plan estratégico anual ya desarrollado, y de ahí se retoman los: 2. Programas 3. La Población, zona geográfica,	organización interna para realizar un plan. 100% Ambos coinciden en la importancia de considerarse la Comunicación Interna y Externa en un Plan estratégico.	que se deben de considerar en la realización de un Plan estratégico de Comunicación

		segmentos **(el público interno o externo)** 4. Diferenciadores, atributos. 5. Los grupos de la sociedad con los que se relacionan. 6. Las necesidades en términos generales (recursos económicos, recursos humanos y vinculación y relaciones, esto último es muy importante) 7. Planteas objetivos de posicionamiento y comunicación y metas específicas 8. Mensajes clave 9. Herramientas y medios que se requieren para lograr los objetivos (medios tradicionales, digitales), cara a cara que puede ser folletería e impresos y los eventos y relaciones públicas. 10. Plan de trabajo: Tiempo, fechas, etapas de lanzamiento o comunicar el plan 1, fechas clave, responsables. Muy orientado a la acción. 11. Indicadores de evaluación”		
3.12. COMUNICACIÓN INTERNA Y COMUNICACIÓN EXTERNA EN LAS OTS				
COMUNICACIÓN INTERNA Y COMUNICACIÓN EXTERNA EN LAS	“**Debe ser equilibrado, sin duda los dos son necesario, se debe de enfocar a la comunicación interna y externa**…claro, de	“**Ambas son importantes, se deben establecer los objetivos de cada una de ellas**, van de la mano sí o sí”	100% coinciden en que es necesario equilibrar el plan en el área interna y en la	El Mtro. Salvador Trujillo menciona la importancia del desarrollo del público

OTS	acuerdo a lo que se necesite, por ejemplo, nosotros tenemos un evento el próximo año, ahorita le estamos metiendo todo a comunicación externa, pero si **yo quiero mantener el ritmo de trabajo en la organización debo de dedicarme a la parte interna**…se trata de aumentar el nivel de desarrollo de las personas"		externa	interno en la organización para mantener el ritmo de trabajo
3.13. LIBROS DE OTS				
LIBROS DE OTS	"**Libros de comunicación en las organizaciones hay pocos**…libros de procuración hay un poco más" "nosotros estamos generando un centro de información pequeño" (Sánchez, 2013) El CEMEFI tiene su biblioteca en donde hay información relevante en el Centro de Información Filantrópica (CIF)	Recursos en línea del CEMEFI y del ITAM "…**no hay mucha literatura de esto en México, también nos hemos tenido que ir formando de otros lados**"	100% mencionan como fuente de información del área el CEMEFI 100% reconocen que no hay tanta información del tema de OTS.	
PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE LAS OTS EN MÉXICO	"Yo creo en el tema del servicio y el desarrollo de este sector, sí se puede, vamos **trabajando en la profesionalización**"	"Hay un boom, hay muchas organizaciones creándose para distintas causas, creo que alineado con este crecimiento, debería de **haber una consolidación, que necesitan crecer y profesionalizarse** y no dudo que así vaya a ser, va a tomar algún tiempo y las circunstancias y el crecimiento del país	100% apuestan a la profesionalización de las organizaciones 50% factor importante que la sociedad está	La Lic. Aburto menciona la importancia del aprovechamiento de que las personas están más informadas y el internet

		nos irá obligando a tomar más enserio el valor de las OTS, para apoyarlos, para participar" "Las organizaciones deben de saber aprovechar a favor de la causa el hecho de que las personas están más informadas y son activistas" "Yo creo que va a ver un encuentro entre las causas de la sociedad civil y este activismo de las redes sociales en el que la gente está envuelta, pero lo que se necesita es que sea constante, y que no sólo sea efímera, sino para construir, **y se requiere de las organizaciones, porque la gente no se va a organizar sola, necesita de liderazgo de las organizaciones**"	más informada a través del internet	
3.14. ESTRATEGIAS DE OTRAS ORGANIZACIONES DE OTROS PAÍSES ADECUADAS PARA MÉXICO				
ESTRATEGIAS DE OTRAS ORGANIZACIONES DE OTROS PAÍSES ADECUADAS PARA MÉXICO	"…**Han funcionado los medios de comunicación y las tecnologías de la información**, que se hace en otros países que han ayudado a entender que debes facilitar de cierta medida el otorgamiento de un donativo o el involucramiento a una organización… los códigos QR, o la facilidad de pago, hoy es todo fácil, mientras más lo facilites, es mejor,	"El reto es la profesionalización y la seriedad con las que se conducen las organizaciones" "Yo en México descubrí que necesitamos hacer tropicalización de **las técnicas de otros países, para hacerlo muy atractivo, dar reconocimiento a los**	100% Las tecnologías de la información como medio rápido de contacto. 100% es necesaria la adecuación de estrategias de otros	El Mtro. Salvador Trujillo menciona ejemplos de aplicaciones que benefician a las OTS con respecto a la vinculación social y captación de socios

	eso le ha funcionado a Estados Unidos” “Apenas nos dieron a conocer una aplicación que está generando Fundación Telmex, es una APP para el celular, que con el GPS, te va salir qué organización hay, qué necesita y qué requiere, entonces, **si tú quieres hacer voluntariado** ‘fast track’ puedes decir: tengo una hora y puedo ir a la organización en donde se requiere hacer tareas…” “Nosotros tenemos el código QR en la tarjeta de presentación y que te direcciona a una página y te dice si quieres hacer un donativo… **se las ponemos fácil**” (Sánchez, 2013)	**donadores y el reto constante es que nos tenemos que profesionalizar**, en lo organizativo, en los voluntarios, en comunicación y en la procuración de fondos bien diseñados, en efecto hay culturas muy diferentes, pero si se cumple la profesionalización, los resultados se dan” “La información existe, la globalización ayuda, el reto es implementarlas en las organizaciones” “**Lo que funciona en otro lado, funcionará acá, sólo hago las adaptaciones culturale**s, de una u otra forma, las prácticas ahí están, el problema es que ni siquiera me da para saber que ahí están y buscarlas, porque están o saturados o tratando de resolver lo fundamental porque no tengo recursos y no tengo la capacidad para ver qué es lo que se está haciendo en otros lados” (Aburto, 2013)	países.	

Diseño: (Mendieta, 2013) con resultados de entrevista para fines de la investigación.

4.9.2. Análisis de resultados de las encuestas

A continuación, se muestran las gráficas más representativas de los resultados obtenidos de la encuesta a miembros de la organización y, en algunos casos, se realiza un cruce de variables para realizar un análisis a profundidad de las respuestas obtenidas, partiendo en primer lugar, por la información que permite contextualizar la estructura organizacional. En el Anexo 9, se muestra el total de las gráficas y análisis de cada una de las respuestas que arrojó el instrumento de investigación.

GRÁFICA 1. SEXO Y PROFESIÓN

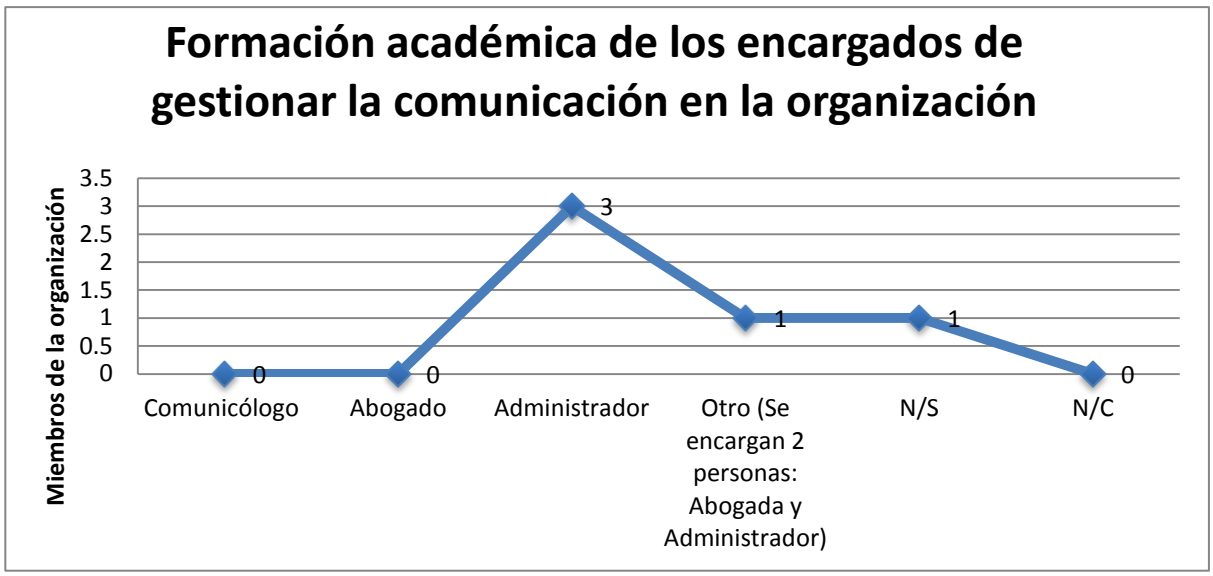
Elaboración propia con resultados de encuestas

La organización está constituida por 5 miembros, en su mayoría mujeres. Ellos poseen experiencia en el rubro de Derecho, Sociología y Administración. Se puede notar la ausencia de un comunicólogo en la organización.

GRÁFICA 2. DEPARTAMENTO O ÁREA DE COMUNICACIÓN

Elaboración propia con resultados de encuestas

GRÁFICA 3. FORMACIÓN ACADÉMICA DE ENCARGADO DE COMUNICACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

En las Gráficas 2 y 3 podemos notar que todos los encuestados respondieron que no existe un área formal de Comunicación dentro de la organización que se encargue de la creación de estrategias de comunicación. La

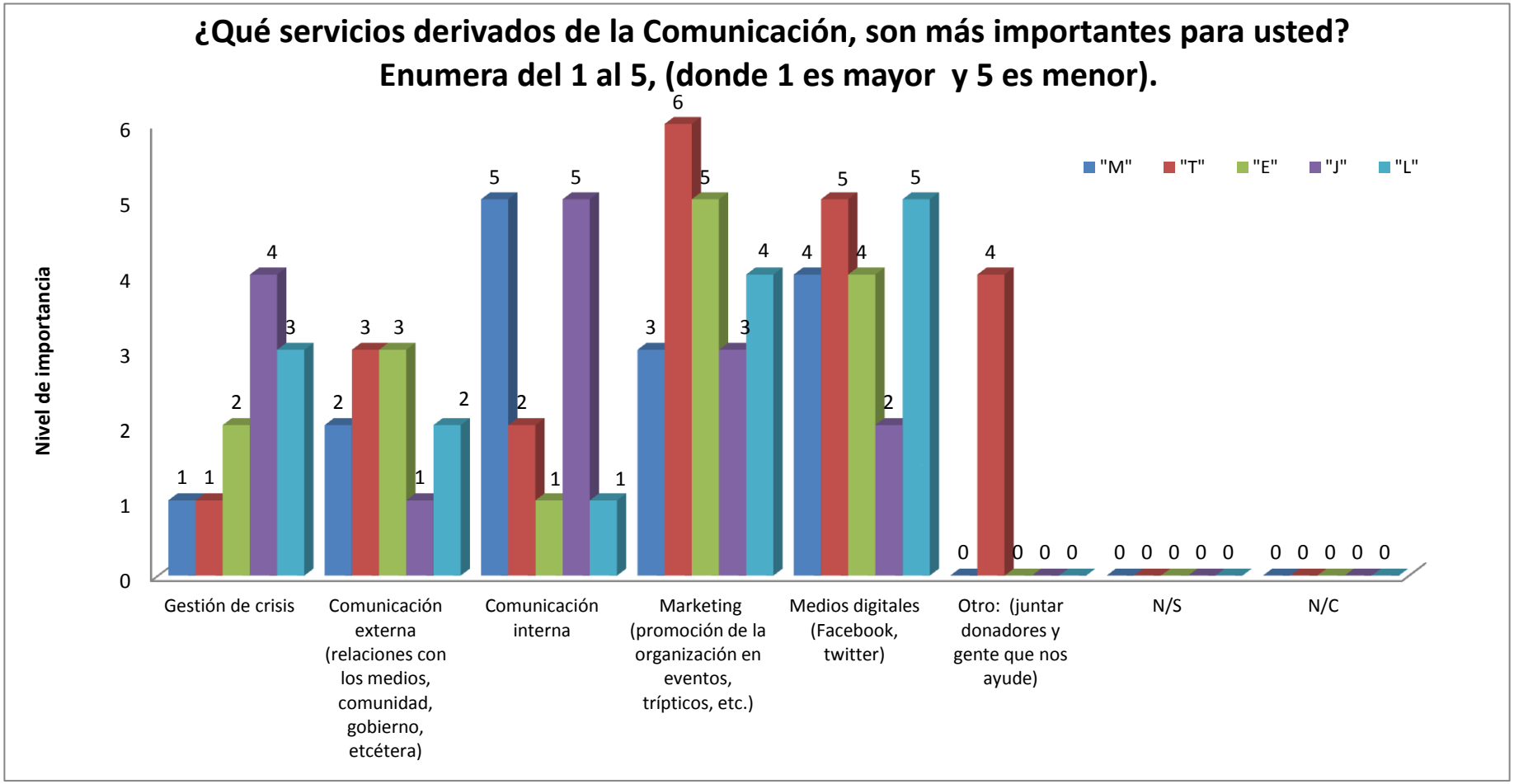
persona que se encarga de gestionar las estrategias de Comunicación de la organización tiene formación como administrador y en algunos casos, es una abogada la que se encarga de los mismos. La falta de profesionales de Comunicación que se encarguen del rubro podría provocar el desconocimiento teórico-práctico de la verdadera labor que implica la comunicación, así como la incorrecta planeación y puesta en marcha de estrategias y tácticas comunicacionales en la organización. Asimismo, esto deja claro que se enfocan en el cumplimiento de la labor que la causa necesita, dejando a un lado el mostrar y fortalecer, a través de la comunicación, el trabajo realizado al interior o exterior de la organización con sus diferentes públicos.

GRÁFICA 4. FORMA DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADA

Elaboración propia con resultados de encuestas

Tanto la comunicación escrita como la comunicación verbal son utilizadas, mayoritariamente para poder comunicar los procesos internos o externos que surgen en la organización, de acuerdo a la respuesta de la Gráfica 4, en donde el 80% de los miembros lo comenta. Sólo una persona señaló que la forma de comunicación más utilizada es la verbal, lo que da a entender que, para llevar a cabo algún procedimiento, es necesaria la proximidad, facilidad y rapidez de resolución de los mismos y por eso, se están realizando por la vía verbal.

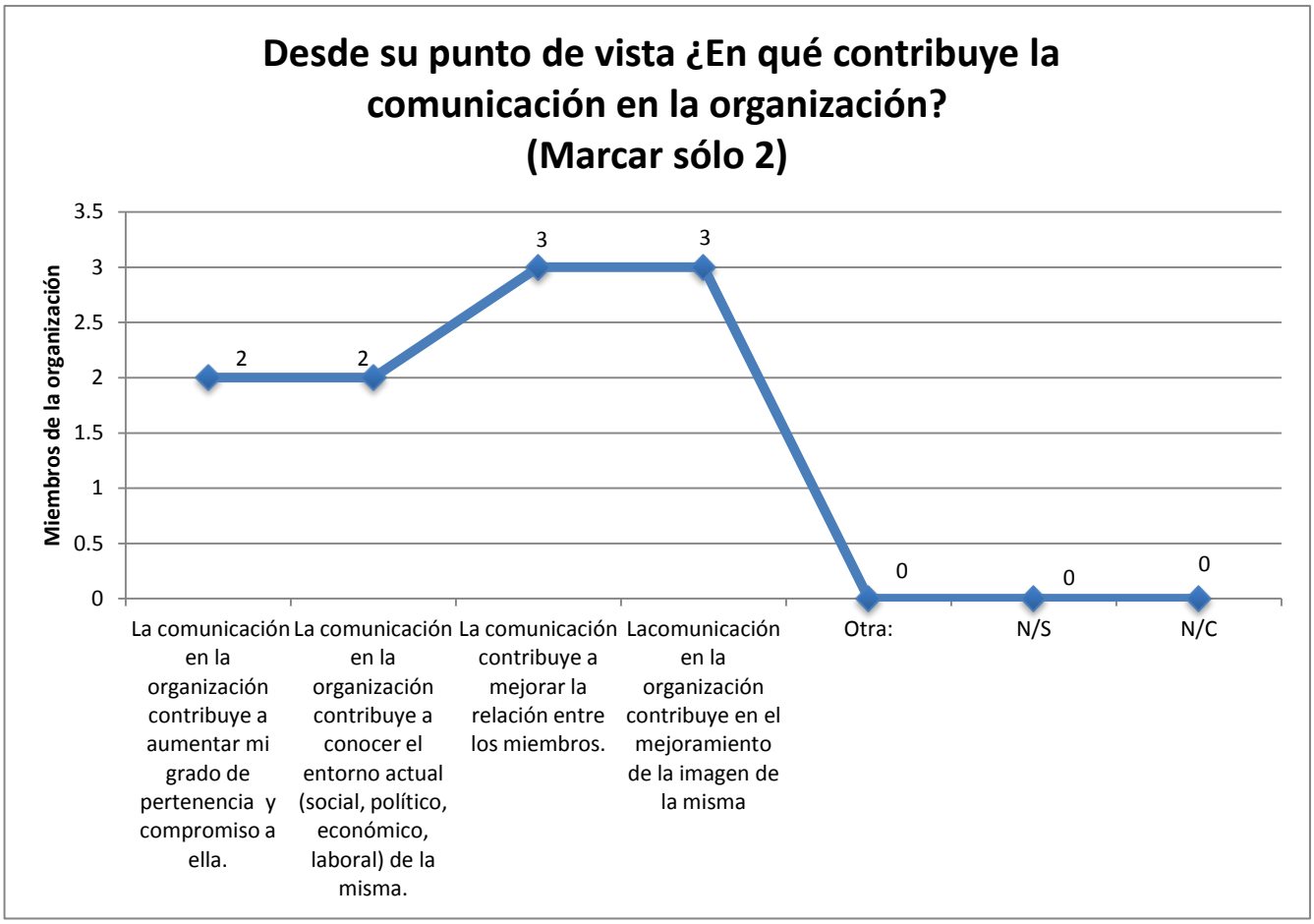
GRÁFICA 5. SERVICIOS DERIVADOS DE LA COMUNICACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

En la Gráfica 5 se aprecia una variedad de respuestas y el análisis de los datos arrojó que el servicio más importante que los miembros de la organización piensan que proporciona la Comunicación es el contribuir a gestionar los momentos de crisis; posteriormente, consideran que es la Comunicación interna otro servicio que resulta de la correcta formalización de la Comunicación en la organización. Después de éste, se mencionó que el servicio que agrega la comunicación es el de la Comunicación externa con los grupos de interés con los que se relacionan (por lo que se entiende que consideran que primero deben de tener una sólida comunicación interna para poder tener mejores resultados cuando se tenga contacto con los grupos de interés). Posterior a éstos, consideraron que otro servicio que la Comunicación permite y que es de gran importancia se refiere a los medios digitales. El marketing promocional en eventos y folletería no es considerado como un servicio importante para la organización. Asimismo, se observó una respuesta en el rubro de “otro servicio” que se deriva de la Comunicación es el poder juntar donadores y gente que ayude a la causa.

GRÁFICA 6. CONTRIBUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

En la Gráfica 6, el 60% de los encuestados mencionó que la comunicación contribuye a la mejora de la relación de los miembros. Con este mismo porcentaje también se valora que la comunicación ayuda al mejoramiento de la imagen de la organización ante los públicos externos. El 40% mencionó que la comunicación aumenta el grado de pertenencia y compromiso hacia la organización y finalmente, con igual porcentaje, se respondió que la comunicación ayuda a conocer el entorno actual en el que se encuentra inmersa la organización.

GRÁFICA 7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON EL PÚBLICO EXTERNO

Elaboración propia con resultados de encuestas

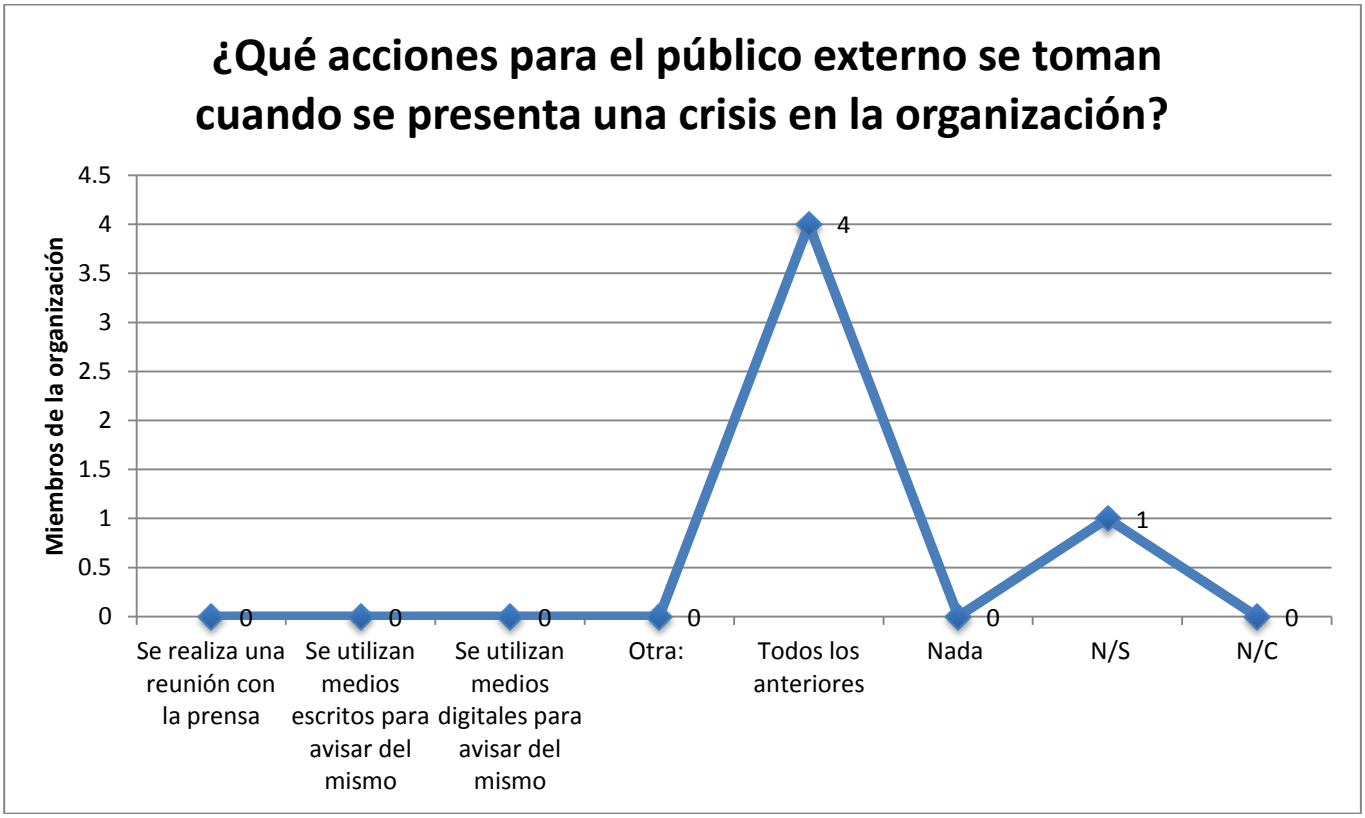
El 100% de los encuestados respondió que es a través de la prensa y los medios digitales como se comunican con el público externo, a razón de los temas que se tocan. Sólo el 20% respondió que sólo se cuentan con participaciones en otros medios de comunicación como la radio y la televisión cuando se apoya algún caso en específico. Se puede notar que el uso de estos medios no genera altos costos, por ejemplo, en el caso de la prensa, son notas que cubren los reporteros de los medios y, en el caso de los medios digitales, el mantenimiento de las redes sociales y página de internet es gratuito (Gráfica 7).

GRÁFICA 8. RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Elaboración propia con resultados de encuestas

El 100% de los encuestados mencionó que se establecen relaciones con otras organizaciones de Derechos humanos, con los medios de comunicación, con la sociedad, el gobierno, los grupos vulnerables, etcétera. Sólo el 20% agregó que también se relacionan con las universidades, lo que hace pensar en la falta de relaciones sólidas y/o constantes con instituciones educativas para adherir a estudiantes que puedan realizar prácticas profesionales o servicio social en la organización (Gráfica 8).

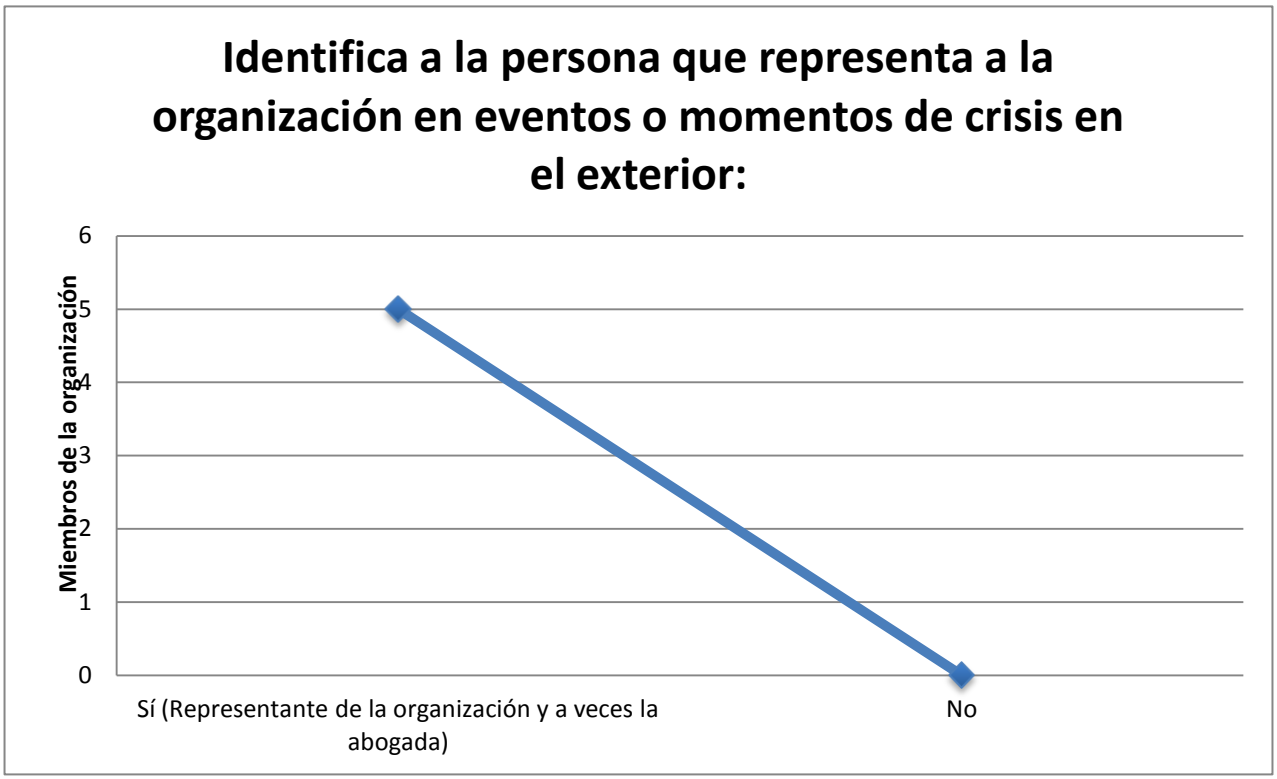
GRÁFICA 9. ACCIONES PARA PÚBLICO EXTERNO ANTE UNA CRISIS



Elaboración propia con resultados de encuestas

La mayoría de los encuestados (el 80%) aseguraron que ante una crisis en la organización se convoca a una rueda de prensa con los medios de comunicación, además de que se envía la nota a través de medios escritos (boletines de prensa) y se hace uso de los medios digitales para avisar a la comunidad. Sólo el 20%, correspondiente a una persona, no supo qué contestar a razón de ser practicante en la organización y tener muy poco tiempo en ella.

GRÁFICA 10. PERSONA QUE REPRESENTA A LA ORGANIZACIÓN EN EVENTOS O CRISIS EXTERNAS



Elaboración propia con resultados de encuestas

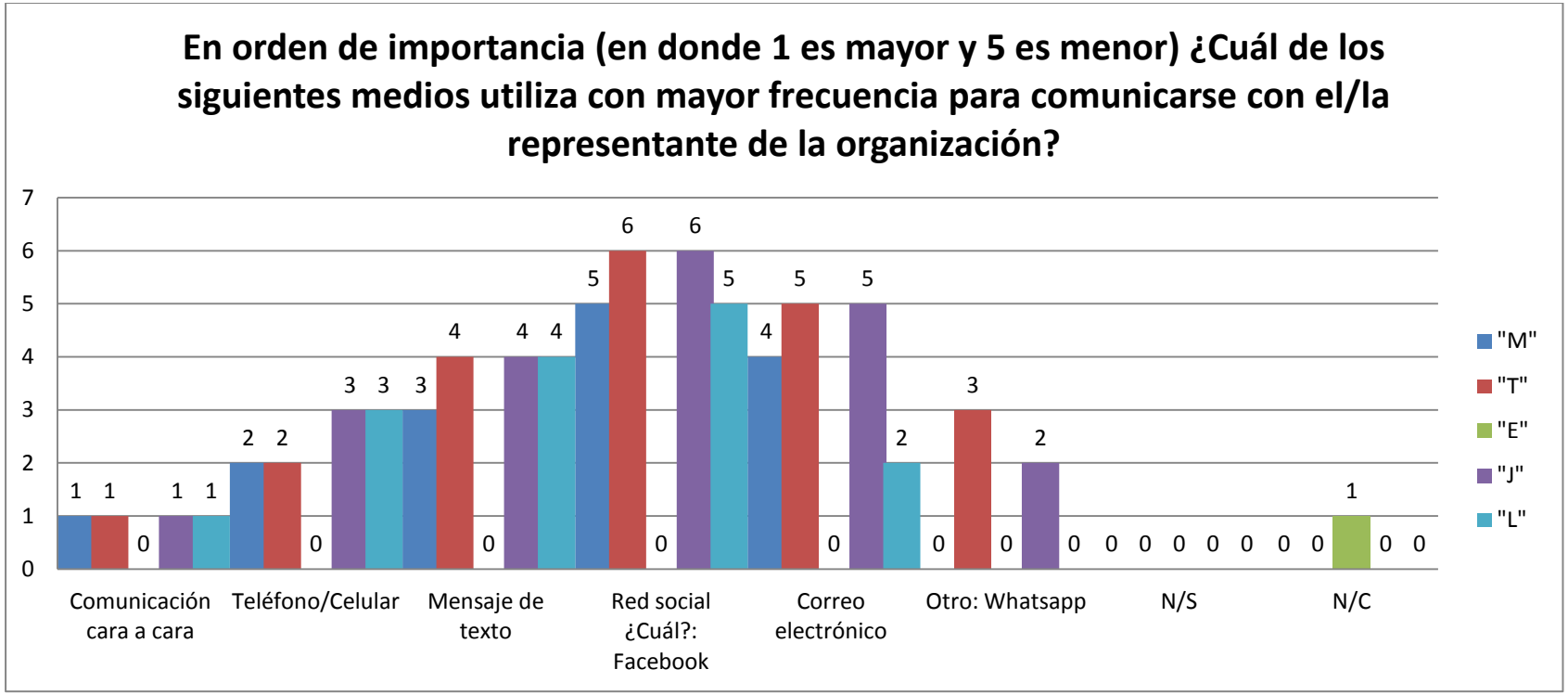
El 100% de los encuestados contestó que es el representante de la organización y pocas veces la abogada con más años de experiencia en la organización, quienes se encargan de representar a la organización en eventos y medios de comunicación en caso de presentarse una crisis. (Gráfica 10).

GRÁFICA 11. MEDIOS EFECTIVOS PARA COMUNICARSE AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Elaboración propia con resultados de encuestas

En la Gráfica 11 se muestra que el 100% de los encuestados mencionaron que la mejor manera de comunicarse en el interior de la organización sería a través de la comunicación cara a cara. El 80% también aseguró que el teléfono o celular (llamada) podría ser un buen medio para estar en contacto. El 60% consideró que también sería útil el correo electrónico. Un 20% respondió que los mensajes de texto vía celular serían buena opción y finalmente, otro 20% respondió que una buena herramienta sería el uso del cartel de avisos.

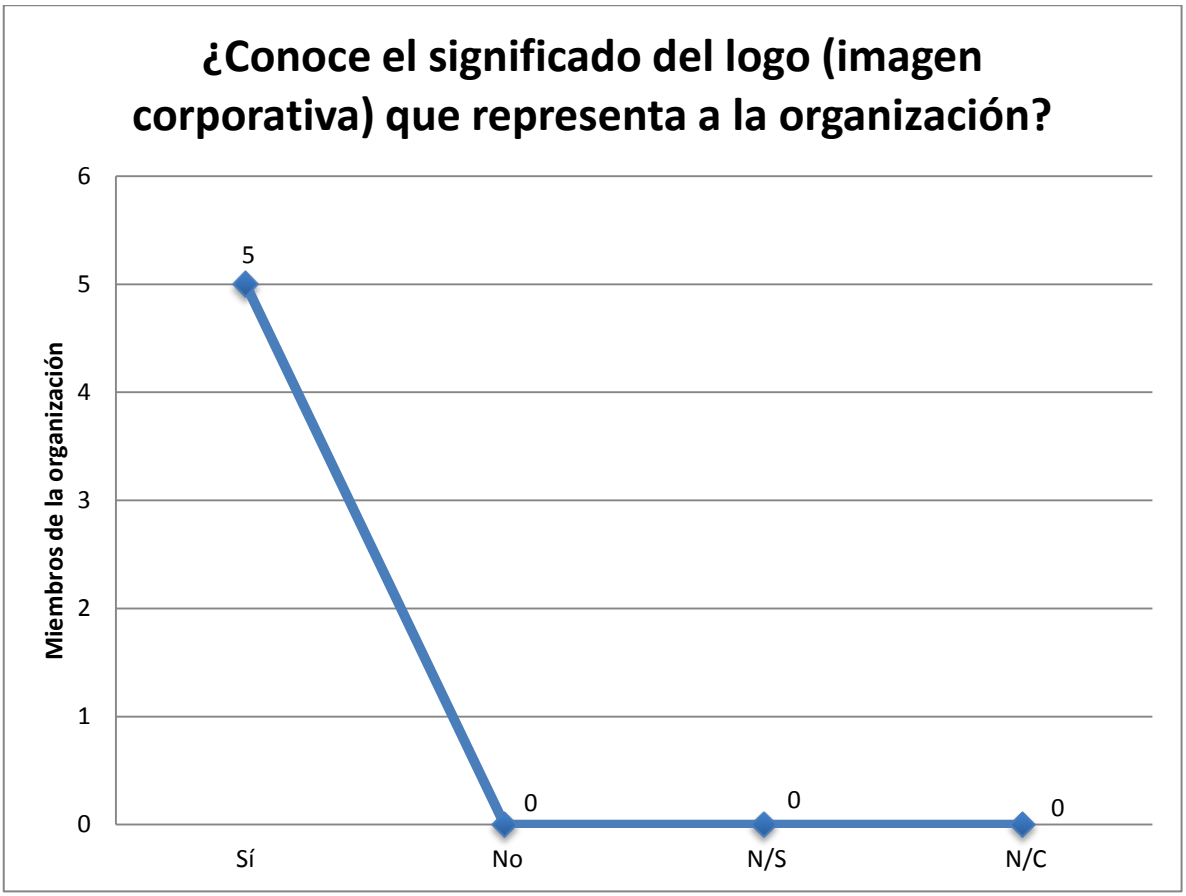
GRÁFICA 12. MEDIOS PARA COMUNICARSE CON EL REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

Los resultados obtenidos en la Gráfica 12 se refieren a que se utiliza con mayor frecuencia la comunicación cara a cara con el representante. La segunda forma más efectiva es llamar por teléfono o celular. En tercer lugar se encuentra el enviar un mensaje de texto. Posteriormente el uso del correo electrónico y por último, el uso de la red social Facebook con menor frecuencia. Esto refleja la cercanía existente entre los miembros y la preferencia de canales directos para establecer el contacto con el representante.

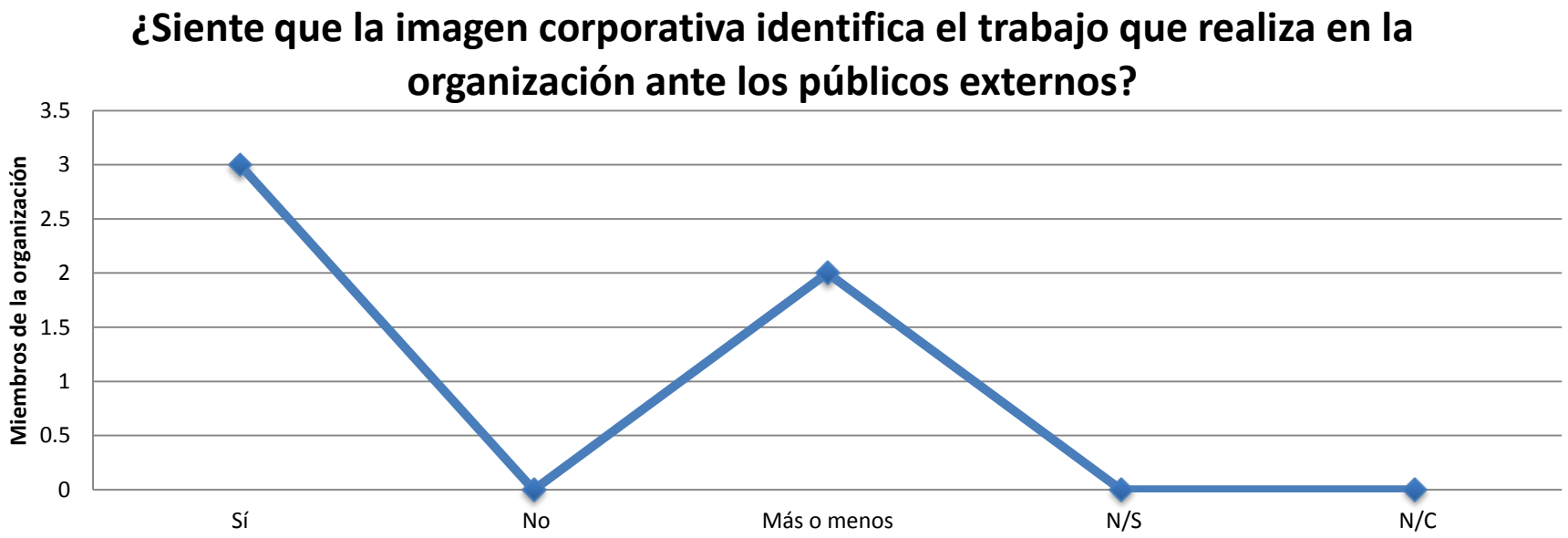
GRÁFICA 13. CONOCIMIENTO DEL SIGNIFCADO DE IMAGEN CORPORATIVA



Elaboración propia con resultados de encuestas

Todos los miembros de la organización respondieron que sí conocen el significado del logo que representa visualmente la imagen de la organización, lo que sugiere que se les explicó el significado al momento de ingresar a la organización (Gráfica 13).

GRÁFICA 14. EFECTIVIDAD DE LOS ELEMENTOS DE LA IMAGEN CORPORATVA



RESPUESTAS "SÍ":
*Porque queremos que nuestro trabajo sea parte de una red de trabajo de muchas organizaciones.
*Porque la idea expresa que nosotros y más organizaciones trabajemos en pro de la defensa de los derechos humanos.
*Porque somos parte de una red de ayuda.
RESPUESTAS "MÁS O MENOS":
*Quizá el nombre es un poco técnico, pero creo que la imagen ayuda a entender que somos parte de un todo. Somos un eslabón y existen otros eslabones que también contribuyen a la causa.
*No creo que la imagen y el nombre ayuden a que la gente entienda que la organización no trabaja sola, sino que hay otras organizaciones amigas con las que se trabaja en conjunto pero creo que el nombre no es entendible del todo.

Elaboración propia con resultados de encuestas

En la Gráfica 14 se muestra que el 60% de los encuestados comentaron la imagen corporativa sí ayuda a identificar el trabajo que se realiza en la organización porque la imagen representa una red, y es lo que quieren mostrar, que ellos forman parte de una red de trabajo para poder apoyar grupos vulnerables. El 40% reconoce que, la imagen más o menos ayuda a representar que el trabajo que realiza la organización forma parte de un eslabón, pues el nombre y la imagen a veces resultan un poco técnicos o entendibles.

TABLA 4. PRINCIPALES FALLAS DE LA ORGANIZACIÓN

Desde su opinión personal ¿Cuáles son las principales fallas que ve en la organización?					
Miembros de la organización					**% de coincidencia**
"M"	**"T"**	**"E"**	**"J"**	**"L"**	
La **falta de personal** que pueda ayudarnos, pues tenemos mucho trabajo. La **falta de recursos económicos** para **hacer que la gente nos conozca más y para apoyarnos**.	La **falta de cobertura en los medios por los temas que manejamos**. También **carecemos de recursos económicos** que nos permitan tener solvencia para resolver muchos más casos. **No sabemos cómo llegar a la gente que puede donarnos dinero pues desconfían de nosotros, de nuestro trabajo.**	**La carencia de una persona encargada de la comunicación.** Yo sé muy poco de cómo comunicar a la gente. Lo poco que he aprendido se lo debo a otras organizaciones amigas. **Nos falta mucha gente para el trabajo que realizamos. No tenemos tanto dinero** para apoyar más a las personas que recurren a nosotros.	A veces no sabemos **cómo llegar a más gente** y más ahora **con tanta tecnología**. Falta más **orden en las tareas que realizamos.**	La **falta de organización interna,** a veces todos hacen de todo. **No hay división del trabajo por áreas**.	El 80% reconoce que hace falta llegar a más gente (voluntarios, donadores, etc.) El 60% reconoce la falta de recursos económicos y humanos. El 40% menciona que falta orden en las actividades internas de la organización. El 20% menciona que se necesita del apoyo de los medios de comunicación. 20% comenta que necesitan de una persona encargada de la comunicación. 20% se desconoce cómo hacer uso de la tecnología actual para llegar a más gente.

(Elaboración propia con resultados de encuestas)

TABLA 5. PRINCIPALES FALLAS DE LA ORGANIZACIÓN

¿Qué propone para la mejora de la organización?					
Miembros de la organización					**% de coincidencia**
"M"	**"T"**	**"E"**	**"J"**	**"L"**	
Abrir convocatorias para que lleguen interesados en apoyarnos en la organización como voluntarios o también dando dinero.	**Ver formas de tener donadores y personal.** Conocer **cómo se puede hacer que la gente no desconfíe de lo que hacemos. Crear más relaciones con organizaciones para crear más fuerza ante la prensa**	**Tener a una persona comunicadora en la organización** para que nos apoye en los mensajes que queremos dar a los demás.	**Capacitaciones de las formas en las que se puede captar más gente** para la causa.	**Saber qué es lo que cada uno tiene que hacer**. Para no repetir las cosas o dejar de hacer cosas.	El 60% reconoce la necesidad de captar más interesados en la causa, ya sea, voluntarios, donadores, etc.. El 20% menciona que es necesaria la ayuda de una persona especializada en comunicación para que cree mensajes al público. 20% comenta que necesitan hacer que la gente no desconfíe de su labor. 20% Necesitan crear más alianzas con otras organizaciones para tener más presencia en medios. E 20% menciona que es necesario delimitar las funciones de los miembros para no repetir actividades o dejar de hacer otras. .

(Elaboración propia con resultados de encuestas)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este apartado está dedicado a mostrar las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron durante el desarrollo de la investigación y realizar la comprobación o rechazo de la hipótesis propuesta al inicio del estudio y contribuir al mejoramiento de las ONG's de Derechos Humanos en Puebla.

La hipótesis inicial que se enfocaba en que: Las ONG's de Derechos Humanos del municipio de Puebla no tienen planeación estratégica en la comunicación corporativa, lo que provoca que sus mensajes sean difusos y dispersos ante sus públicos interno y externo; que no se cumplan los objetivos planteados y que no se proyecte la labor que realizan; queda comprobada al demostrarse que las ONG's de Derechos Humanos de Puebla no poseen formalidad en la planeación estratégica de la Comunicación corporativa (que incluye la parte interna y externa) y esto afecta primero, a la estructura organizacional interna, pues no es posible trabajar sin tener un orden interno, planeación y personal que crea en la causa y trabaje constantemente. Segundo, en el impacto que tienen las organizaciones en la sociedad pues éste se ve afectado por la falta de articulación de estrategias de comunicación que lancen mensajes definidos, haciendo que sea imposible la captación de voluntarios, socios o simpatizantes de la causa que están defendiendo, pues como lo concuerdan los consultores del CEMEFI entrevistados y la misma organización objeto de estudio lo reconoce: es indispensable la inversión en la comunicación interna y externa en la organización, pues se requiere un equilibrio entre el interior y exterior para lograr una coherencia en el actuar y comunicar de manera efectiva la esencia de la actividad que realiza pues si no se comunica la misión de la organización, si no se da a conocer a la gente lo que es la organización y lo que hace en beneficio de la sociedad, será imposible que se puedan captar recursos económicos, humanos y por ende, no se logrará el objetivo social y humanitario que desea realizar. Es precisamente en este aspecto en donde también coinciden

los expertos y los miembros de la organización: uno de sus principales problemas es la falta de recursos económicos, en primer lugar, y de personal.

Desafortunadamente, hay problemas de raíz que no se resuelven con la Comunicación. Es necesario que la organización pueda estructurar sólidamente sus bases institucionales para poder lanzar un discurso coherente respecto a lo que es y lo que hace a favor de la sociedad. Es específicamente en este punto en donde los dos expertos de CEMEFI ven el éxito de las organizaciones: en la profesionalización, liderazgo, planeación de las actividades que realizan pues muchas de ellas sólo están preocupadas por lograr la causa y no por hacer que estructuralmente tengan más solidez y orden; desconocimiento que así se podría lograr con mayor facilidad la meta deseada. En las respuestas de los miembros de la organización, ellos reconocen que a veces no hay planeación en las funciones que realizan, aceptan que hay mucha pérdida de tiempo y falta de orden.

Asimismo, tema fundamental que debe tomarse en cuenta es la rendición de cuentas. Los expertos también mencionan que un factor de éxito tiene que ver con el hecho de que las organizaciones presenten cuentas claras y transparentes a los donadores. Se comprende que en este asunto un profesional de Comunicación no puede meterse, por lo tanto, es necesario hacerle saber a la organización que la Comunicación no cubre (o no por mucho tiempo) la verdadera realidad por la que esté pasando; por lo que, quizá durante un período de tiempo, una estrategia de comunicación contribuya a la captación de socios donadores quienes, a través de alguna herramienta de comunicación, puedan tener un fácil acceso a la organización, y realicen un donativo pero, lamentablemente, si esa estrategia no está acompañada de cuentas claras y no se les da seguimiento y reconocimiento de la importancia de haberlos apoyado, la reputación de la organización caerá y será difícil reconstruirla. Con todo esto se quiere dar a entender que, la planeación estratégica de la organización es el primer elemento que se debe de formalizar para después aplicar un plan para profesionalizar la comunicación. Como lo comentaba la Lic. Norma Aburto, Consultora especializada de CEMEFI: si no hay una planeación estratégica de la organización, si no tiene objetivos, metas claras, la filosofía definida, es imposible que se pueda diseñar un

Plan Estratégico de Comunicación (Aburto, 2013), pues sería trabajar sin un eje definido, sin base en objetivos organizacionales y la estrategia de comunicación no sabría a dónde ir, qué lograr, a quién impactar.

Aunado a lo anterior, la investigación arrojó que muchas organizaciones no poseen un área de comunicación formal o al menos un experto en comunicación que desarrolle herramientas de comunicación efectivas para comunicar su causa, la persona que las desarrolla no posee formación en comunicación, lo que provoca que se lleven a cabo prácticas sin profundizar en saber si son las más adecuadas o no para llegar a los grupos de interés (otras organizaciones del rubro, gobierno, víctimas, medios de comunicación, etc.), pues sólo se toma en cuenta el hecho de que la mayoría de las organizaciones las está llevando a cabo y "son de vanguardia" y que esto les traerá seguidores. Por ejemplo, hacen uso de los medios digitales, específicamente de las redes sociales, para poder estar al día en comunicación pero, como los resultados de las entrevistas con los consultores de CEMEFI expusieron, a pesar de que los medios digitales pueden contribuir en gran medida a encontrar personal, socios, beneficiados, etc.; es necesario que tengan bien definida la personalidad de la organización, que puedan contener una propuesta creativa con base en estrategias pues se requiere, se insiste, congruencia y consistencia de la razón de ser de la organización. Otras formas con las que se comunican con el público externo, es a través de la prensa, y de la radio y televisión cuando los invitan.

También se observa en los resultados del estudio que a las organizaciones les cuesta trabajo mantener relaciones con las organizaciones aliadas (con quienes, a través de la suma de esfuerzos, pueden lograr mayor fortaleza en la labor que realizan), con los medios de comunicación (quienes son fundamentales para dar a conocer a la ciudadanía lo que suceda en materia de Derechos Humanos y con quienes a veces la organización vive crisis por la mala información que proporcionan al público), y en general con los grupos de interés; y que es también en este aspecto que la comunicación podría ayudar.

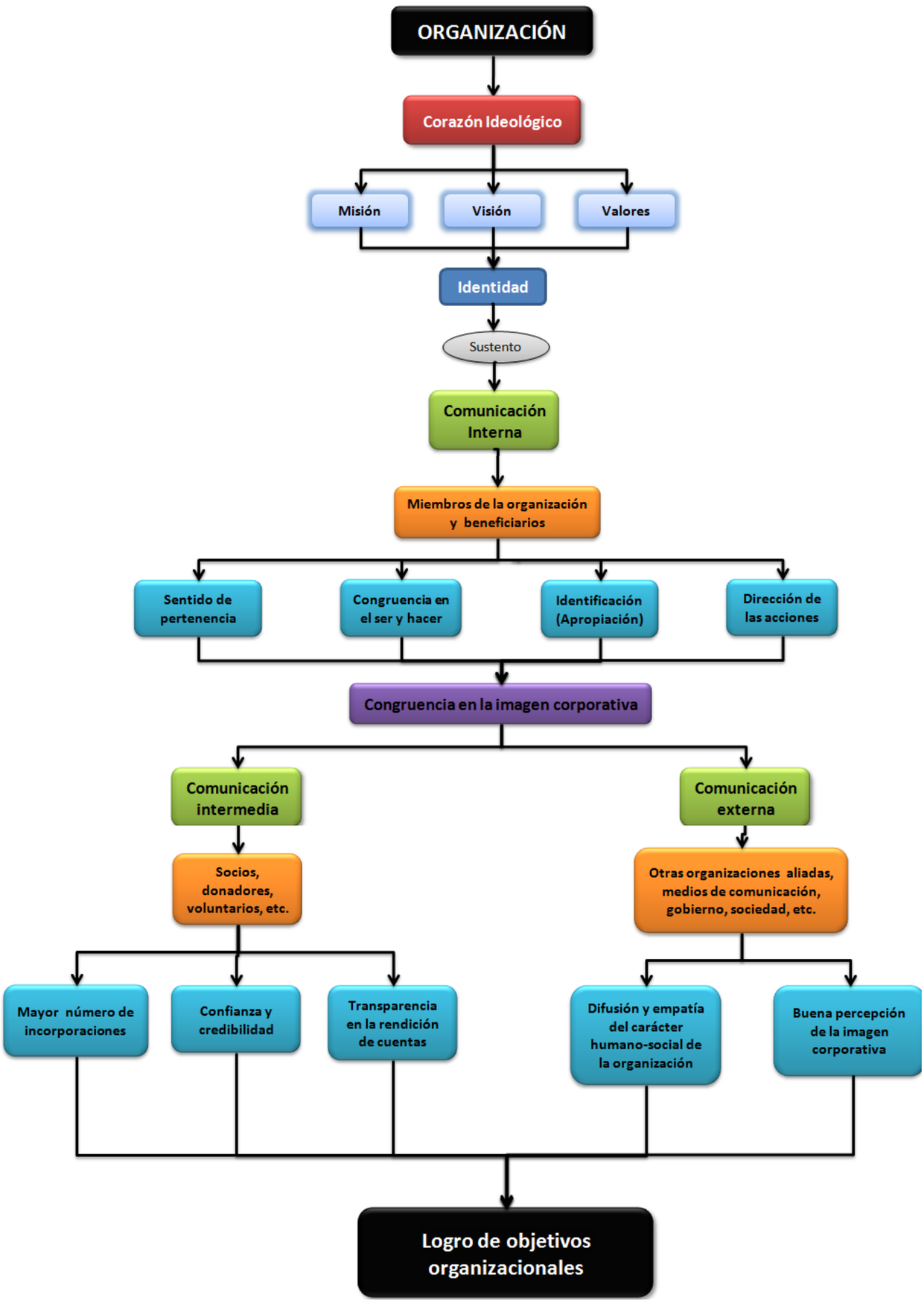
Los encuestados reconocen que la comunicación contribuye positivamente a la organización por ejemplo: en la relación de los miembros y en el aumento en el grado de pertenencia y compromiso; en el mejoramiento de la imagen corporativa y en el conocimiento del entorno actual que influye directamente en la organización.

Gracias a las respuestas que proporcionaron los encuestados de la organización, se logra notar que por el hecho de ser pocos miembros, la comunicación entre ellos y con el representante, se lleva a cabo, en mayor medida, de cara a cara, vía telefónica, a través de medios electrónicos (como el correo electrónico) y los carteles de avisos.

Las recomendaciones que surgen de la investigación y que se sugieren a continuación provienen de la reflexión de los estudios de Comunicación Estratégica de Scheinsohn (1999), Massoni (2002); los conceptos de Comunicación Corporativa retomados por Van Riel (1997) y Costa (1995); las aportaciones y modelos de Comunicación Corporativa realizados por Herranz (2007) y Martinez (2004), etc., las respuestas obtenidas de los expertos entrevistados y los encuestados de la organización; y con la revisión documental de la forma en la que diferentes tipos de organizaciones llevan a cabo la planeación estratégica de la comunicación. Lo anterior con el fin de poder establecer los elementos necesarios para realizar un diseño de un Plan estratégico de Comunicación Corporativa para las organizaciones del Tercer sector, de Derechos Humanos.

De igual forma, el investigador sugiere un esquema de la “Comunicación Corporativa para ONG’s” con base en lo anteriormente expuesto:

“COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN ONG’S”



(Elaboración propia con adopciones teórico-conceptuales de Nosnik, 1996; Herranz, 2007)

El esquema anterior tiene la intención de mostrar el impacto de la comunicación en las ONG's, partiendo de la importancia de tener los cimientos del corazón ideológico (Nosnik, 1997), que ayuda a los públicos internos a identificarse con la organización y con causa que se persigue; y así, posteriormente, ellos contribuirán a transmitir una imagen corporativa coherente con el ser y el hacer, al público del exterior.

Al mismo tiempo, se muestra que la comunicación es dividida en tres vertientes: interna, intermedia y externa, con base en José María Herranz (2007) y su aportación a la comunicación corporativa en OTS, quien agrupa en estas áreas a los diferentes grupos de interés o stakeholders que rodean a las organizaciones. Además, en el esquema se propone que de estas áreas pueden surgir varias maneras de beneficiar con la comunicación a los diversos públicos, y que esto, finalmente, ayudará a lograr los objetivos planteados en la organización.

Además, con los datos obtenidos en la investigación, se evidencia la necesidad de conocer e impactar a los grupos de interés, internos y externos que giran en torno a la organización para dirigirles un correcto y adecuado mensaje.

Dentro del ámbito interno e intermedio, existen distintos tipos de personas: empleados, beneficiarios, voluntarios, estudiantes que realizan servicio social y prácticas profesionales, donadores, etcétera.

Al mismo tiempo, la organización necesita mantener relaciones con el público externo para dar a conocer su causa (medios de comunicación, organizaciones aliadas, gobierno, etcétera) para lograr el cumplimiento óptimo de las necesidades del grupo vulnerable al que cubre.

A razón de la importancia de estar, en primer lugar, consolidados internamente para ofrecer al público externo el mejor servicio, es que nació la necesidad de elaborar el diseño de Plan estratégico de Comunicación Corporativa para ONG's de Derechos Humanos. Los resultados de la investigación nos muestran que las organizaciones carecen de recursos económicos para llevar a

cabo de manera formal el quehacer de la comunicación, al tiempo que los recursos humanos para desarrollarla también son escasos.

Así, se podría proponer un diseño del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa que constaría de los siguientes apartados:

INTRODUCCIÓN

¿Por qué es importante tener un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa?

Porque contribuye a planear la comunicación bajo tres enfoques: la comunicación interna, comunicación intermedia y comunicación externa. La primera es necesaria para que los miembros internos y los beneficiarios de la ayuda conozcan, compartan y se desarrollen con base en la causa que mueve a la organización. Es pieza clave para que la comunicación intermedia (que se enfoca a socios, voluntarios, etc.) y la comunicación externa (que incluye organizaciones aliadas, medios de comunicación, empresas, gobierno, sociedad, etc.) tengan éxito pues provee solidez y coherencia en los mensajes que son emitidos para estos públicos, logrando así que la imagen corporativa de la organización sea percibida de buena manera, lo que se traduce en un mayor apoyo al objetivo social que persigue la organización.

¿Qué debe considerarse antes de su implementación?

Se debe considerar que previo a la planeación de cualquier plan que pretenda formalizar la comunicación corporativa de la organización, es necesario tener primero muy claro el cómo se encuentra actualmente la organización; cuál es la misión, visión y valores que representan a la organización y que guían su modo de actuar, los objetivos a corto y largo plazo que se desean obtener organizacionalmente, etcétera. Para esto, el o los representantes de la organización deberán contestar las siguientes preguntas:

-¿Cómo surge la organización? (historia)

-¿Cuál es la Misión?

-¿Cuál es la Visión?

-¿Cuáles son los Valores de la organización?

-¿A quién va dirigida la organización?

-¿Cuáles son los servicios que ofrece la organización?

¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo?

-Estructura organizacional (organigrama)

-Cantidad de miembros de la organización y distribución geográfica.

-Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales.

-¿Qué representa el Logo?

-¿Cuál es el Slogan?

-¿Existen los siguientes documentos de la organización (manual de la organización, de procedimiento, de imagen, etc.? ¿Por qué?

¿Cómo ha contribuido la organización en la sociedad? ¿Cuáles son las evidencias tangibles o intangibles?

De igual forma, el representante de la organización o el responsable de la comunicación en la organización, deberá contestar las siguientes preguntas, que permitirán diagnosticar la situación en la que se encuentra la comunicación.

¿Considera relevante para la organización a la comunicación?

¿Existe un área formal de comunicación dentro de la organización?

-*Si la pregunta es afirmativa, responda:*

¿Cómo se compone el área responsable de comunicación?

¿Cuán desarrollado está el área de comunicación?

¿Qué medios de comunicación están activos y a qué públicos cubren?

¿Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron?

¿Cómo detectan las necesidades de apoyo en comunicación?

COMUNICACIÓN CON EL PÚBLICO INTERNO

¿Cómo es el trato entre los miembros de la organización?

¿Qué herramientas de comunicación son las más utilizadas entre los miembros?

¿Han recibido alguna capacitación en temas de trabajo en equipo, herramientas de comunicación, etc.?

COMUNICACIÓN CON EL PÚBLICO INTERMEDIO

¿Qué herramientas de comunicación son más utilizadas para los públicos intermedios?

¿Qué medios de retroalimentación están disponibles para ellos?

¿Cuáles son los principales problemas y/o demandas de este público?

COMUNICACIÓN CON EL PÚBLICO EXTERNO

¿Quiénes son su público externo?

¿Qué herramientas de comunicación son las más utilizadas para los públicos externos?

¿Han recibido alguna capacitación en temas de comunicación externa, herramientas de comunicación, etc.?

(Elaboración propia para la investigación con base Brandolin y González (2008))

Además de lo anterior, para poder lograr la planeación estratégica de la organización, se debe considerar, implicar y contar con el apoyo de todas las áreas de la organización, desde los representantes, hasta los practicantes o estudiantes de servicio social.

Además, se debe de tener definidas las razones para llevar a cabo el plan, a quiénes va a impactar, qué medios serán los adecuados, el tiempo y el presupuesto que podría destinársele.

Para llevar a cabo un plan estratégico de Comunicación corporativa, es necesario analizar la información de la organización y el cómo se encuentra en términos de comunicación y del entorno interno y externo.

1. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

La finalidad de este apartado es realizar un análisis de la situación que vive la organización con respecto al ambiente interno y externo en el que se desarrolla, con el objetivo de poder aterrizar los problemas a los que se enfrenta la organización y saber cuáles de ellos le competen a la comunicación.

En lo sucesivo, los subtemas de esta unidad ayudarán a resolver las preguntas a través de diferentes herramientas:

En general ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la organización?

¿Qué situaciones del ambiente externo (políticas públicas, situación económica, cambios en la tecnología, situaciones sociales, etc.) afectarían a la organización?

¿Qué situaciones del ambiente interno (relaciones laborales, problemas organizacionales, condiciones económicas de los empleados, condiciones laborales, etc.) afectarían a la organización?

¿Cuáles son las principales fortalezas y oportunidades que posee la organización?

¿Cuáles son las principales debilidades y amenazas que posee la organización?

¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee la organización?

¿Cuáles son las desventajas competitivas que posee la organización?

¿Qué estrategias pueden responder a éstas desventajas para convertirlas en áreas de oportunidad?

¿Qué cambios organizacionales se necesitan realizar para continuar con el éxito organizacional o para detener los fracasos?

Con respecto a los internos ¿cuál es la mayor preocupación o qué habilidades se necesitan desarrollar…qué comportamientos se necesitan adoptar…o qué actitudes se necesitan cambiar?

Con respecto a los públicos externos de la organización ¿cuál es la mayor preocupación o se tiene algún problema con algún público?

¿Cuáles son los problemas organizacionales que la comunicación podría solucionar con un plan estratégico de comunicación corporativa?

¿Cuáles son las expectativas de la función de la comunicación con respecto a lograr solucionar los problemas con los públicos internos y externos?

1.1. FODA

El FODA es una herramienta útil en la planeación de estrategias en una organización, pues permite tener una idea de cómo se encuentra la organización. FODA quiere decir: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Estas cuatro características pueden dividirse en dos dimensiones:

- **Interna/externa:**
  - Las internas se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización. Se requiere analizar el estado de la misma para poder describirlas. Son características que ya existen o están sucediendo en la organización.
  - Las externas son las oportunidades que tiene la organización y las amenazas que podrían presentarse a futuro. Estas características existen sólo en el horizonte, y es más complicada su evaluación y medición. Pueden ser, por ejemplo, cambios en la tecnología, demografía o políticas públicas.
- **Positiva/negativa:**
  - Se positivas las fortalezas y oportunidades, y negativas las amenazas y las debilidades de la organización.

Se puede esquematizar a través de la siguiente estructura:

1.2. FODA DE COMUNICACIÓN

A diferencia del anterior, este FODA se enfoca únicamente a las situaciones relacionadas con la comunicación. Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas también se pueden esquematizar con el ejemplo anterior y se constituye por las respuestas a los siguientes cuestionamientos:

Análisis de la percepción de la función de comunicación interna, intermedia y externa en la organización.
¿Qué importancia se le concede a la comunicación en la organización? ¿Son suficientes los esfuerzos que hace la organización en materia de comunicación? ¿Cómo se percibe la calidad del desempeño de la comunicación? ¿Cómo se califican los esfuerzos de comunicación?
Evaluación de cómo los representantes de las organizaciones entienden la comunicación y su rol como comunicador.
¿Quién debe ser el responsable final de que la comunicación se lleve a cabo apropiadamente en la organización? ¿Quiénes son los corresponsables?

¿Los líderes formales asumen el rol de agentes comunicadores? ¿Cómo es la comunicación vertical entre representantes y miembros de la organización?
Evaluación de las competencias de comunicación en la organización.
¿Los miembros internos cuentan con las habilidades de comunicación necesarias para realizar su trabajo? ¿Existen capacitaciones o entrenamientos para el desarrollo de habilidades de comunicación?
Evaluación de los canales de comunicación
¿Cómo se comunican los asuntos relevantes a todos los miembros? Opinión acerca de la calidad de los medios de comunicación ¿Existen canales o medios para la retroalimentación de los miembros?
Evaluación de la receptividad organizacional
¿Los mensajes de la organización están siendo interpretados correctamente por cada uno de los públicos? ¿La credibilidad hacia los mensajes de la organización es suficiente? ¿Cómo debe ser el estilo y tono de la comunicación? ¿La imagen corporativa corresponde a la identidad de la organización?
Vínculo entre la comunicación interna, y la comunicación intermedia y externa
¿Hay consistencia entre los mensajes emitidos al exterior y los emitidos por comunicación interna? ¿Los mensajes hacia los públicos intermedios y externos están respaldados por esfuerzos de comunicación interna?
Comunicación y ambiente de la organización
¿Qué problemas del ambiente de la organización podrían afectar a la comunicación? ¿Qué situaciones del ambiente de la organización podrían beneficiar a la comunicación?

(Elaboración propia con información para la investigación y con base en Rebolledo, 2013)

2. MAPEO DE PÚBLICOS

Es necesario delimitar los grupos de interés que impactan a la organización con base en la identidad corporativa, los objetivos de la organización y los objetivos de comunicación; para así definir las estrategias, tácticas, y el diseño de los tipos de mensajes y canales adecuados para lograr el impacto deseado de la comunicación a los diferentes públicos.

Por lo anteriormente expuesto, se deben considerar los grupos de interés a los que este tipo de organizaciones se enfocan y los compromisos y retos que tienen con ellos:

Internos

Víctimas (beneficiarios):

- Garantizar la confidencialidad de sus casos.
- Ofrecer un trato digno y empático.
- Ofrecer apoyo generando gastos mínimos en el servicio.

Personal interno de la organización: Representantes, empleados, estudiantes de servicio social, practicantes, etcétera:

- Promover su integración y capacitación constante en los distintos temas competentes a los Derechos Humanos.
- Garantizar un trato justo.
- Generar pagos, apoyos e incentivos en tiempo y forma.
- Establecer canales de comunicación.
- Garantizar un buen ambiente laboral.

Intermedios

Socios, donadores, voluntarios:

- Proveer transparentemente la rendición de cuentas.
- Proteger la inversión que realicen.
- Comunicar la imagen corporativa de la organización con base en la identidad corporativa
- Motivar, incentivar y agradecer el trabajo voluntario que realizan

Externos

Comunidad o público en general:

- Lograr la identificación con la causa organizacional
- Promover el conocimiento de los Derechos Humanos.

- Fomentar la prevención de la violación a los Derechos Humanos.
- Capacitar en la defensa de los Derechos Humanos.

Aliados (otras organizaciones, organismos, etcétera):

- Identificación de los aliados
- Generar grupos de apoyo entre las diferentes organizaciones aliadas.

Medios de comunicación

- Realizar el Mapeo de Medios de comunicación
- Identificar focos de interés por tipo de medio, sector y profesionales
- Establecer relaciones de trato digno y empático con los medios de comunicación.
- Proporcionar información veraz y oportuna a los medios de comunicación.
- Seguir las apariciones mediáticas y elaborar un archivo documental
- Capacitación del portavoz en medios: Controlar y formar la capacidad comunicativa de los portavoces.

Gobierno o Administración pública:

- Realizar acciones y/o denuncias con base en la ley.
- Garantizar las actividades libres de corrupción.
- Generar recomendaciones viables que representen un avance en materia de Derechos Humanos.

Lo anterior podría verse como un primer acercamiento a un mapeo de grupos de interés que permite valorar las necesidades de información y comunicación que requiere cada uno de ellos para construir la estrategia de comunicación; la cual estará basada en objetivos específicos a corto y mediano

plazo, y deberá ser adecuada a los diferentes públicos para delimitar los medios/canales de comunicación necesarios.

La anterior clasificación se basa en José María Herranz (2008) y su mapa de públicos que una Organización No Lucrativa (ONL) posee:

MAPA DE PÚBLICO DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL U ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA

(Herranz, 2008)

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA A CORTO Y MEDIANO PLAZO

El diseño del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa para la organización se basaría, primero, en la definición general del objetivo de comunicación corporativa, el cual, podría ser:

- Generar estrategias de comunicación que promuevan la participación de los diferentes públicos de las Organizaciones de Derechos humanos del Municipio de Puebla en la promoción, prevención y defensa de los derechos humanos.

4. PÚBLICO INTERNO

4.1. Definir los públicos a los que se desea dirigir
4.2. Definir las necesidades de comunicación interna
4.3. Objetivo de la estrategia de Comunicación interna

5. PÚBLICO INTERMEDIO

5.1. Definir los públicos a los que se desea dirigir
5.2. Definir las necesidades de comunicación intermedia
5.3. Objetivo de la estrategia de Comunicación intermedia

6. PÚBLICO EXTERNO

6.1. Definición de públicos a los que se desea dirigir
6.2. Definir las necesidades de comunicación externa
6.3. Objetivo de la estrategia de Comunicación externa

7. IMAGEN CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN

7.1.1. Relación corazón ideológico e imagen corporativa.
7.1.2. Percepción de la imagen corporativa antes los diferentes públicos.

8. GESTIÓN DE CRISIS

8.1.1. Manual de manejo de crisis

8.1.2. Elaboración de comunicados ante la crisis

8.1.3. Portavoz de la crisis

9. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con base en las necesidades de comunicación de cada público y los objetivos que se desean cumplir es que se diseñará la estrategia para cada uno de ellos. La estrategia se refiere al qué quiero lograr con la comunicación.

10. MENSAJE PARA CADA PÚBLICO

Al tener la estrategia definida, se podrá poner en marcha la elaboración del mensaje específico para los diversos públicos que rodean a la organización.

11. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Para poder llegar a los diferentes públicos es necesario enviar los mensajes a través de herramientas o medios efectivos que puedan impactar en ellos.

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Es necesario delimitar cuánto tiempo se llevarán a cabo las herramientas de comunicación para los diversos públicos, con el fin de medir su eficiencia y eficacia.

13. PRESUPUESTO DESTINADO

La organización deberá delimitar cuánto dinero puede aportar a la implementación de estrategias de comunicación. Cabe señalar que a veces no es necesario invertir grandes cantidades de dinero, pues se puede hacer uso de formas alternativas para llevar al público gracias a la ayuda de la tecnología.

14. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Este punto permitirá realizar una verificación de cómo se están llevando lo implementado, si está siendo efectivo o no lo planeado.

15. EVALUACIÓN

Después de haber implementado las diferentes estrategias, deberán medirse pasado un tiempo, con el fin de conocer qué fue lo que sí funcionó y lo que no, para que, en lo sucesivo se pueda tener mayor éxito y se puedan ahorra esfuerzo, tiempo, recursos económicos y humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aburto, N. (2013, diciembre 4) Entrevistada por Lizbeth Araujo para fines de la investigación en curso. Puebla, México.
2. Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional,* Fernández C. (Coord.), La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas. P. 30.
3. Araujo, L. (2011). Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en las ONG's de Derechos Humanos en el Municipio de Puebla: 2010. En Mendieta, A. y Castillo, J. (Coord.), *Supuestos y realidades en la práctica de la Comunicación* (pp. 75-90) México: Plaza y Valdés editores/BUAP.
4. Araujo, Lizbeth y Mendieta, Angélica (2010) "La Comunicación Organizacional en el Tercer Sector en México: 2010" Póster de investigación. X Congreso Nacional del Tercer Sector. CEMEFI: México
5. *Asociación civil* (2012). (s.f.). En Mundo notarial. Recuperado de http://www.mundonotarial.com.mx/Notario/Glosario_1.htm
6. Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje. Una hermeneusis desde el pensamiento complejo y transdisciplinario.* San Juan de los Morros, Venezuela: Fondo Editorial Gremial. Asociación de Profesores de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
7. Bernays, E. L. (1995). Cristalizando la Opinión Pública. Barcelona, España: Gestión 2000.
8. Bertanlanffy, Ludwin (1975). *Perspectives on General Systems Theory. Scientific Philosophical Studies.* New York: George Braziller.
9. Brandolin, A., González, M. (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecentes.* Buenos Aires: La Crujía.
10. Burt, R. (1978). *Cohesion versus structural equivalence as a basis for network subgroups* en Socialogical Methods & Research.
11. *Carta de las Naciones Unidas (2010).* (s.f.) En Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de www.unn.org/es
12. Carrillo, J. (2005) "Las ONG's mudan de piel". Gaceta de la UDG. Recuperado de *gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/379/379-9.pdf*
13. Castillo, A. (2004)" Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas" en la Revista historia y Comunicación social. España
14. Centro Mexicano para la Filantropia A.C. (CEMEFI), (2009) Directorio de Instituciones Filantrópicas. Recuperado de: http://directorio.cemefi.org//Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx
    a. (2012). "Información institucional". Recuperado de http://www.cemefi.org/nosotros/informacion-institucional.html

b. (a2013). “Directorio de consultores acreditados, especializados en instituciones de la sociedad civil: Independientes” Recuperado de: http://www.cemefi.org/Table/independientes/
c. (b2013). “Directorio de consultores acreditados, especializados en instituciones de la sociedad civil: Despachos y socios” Recuperado de: http://www.cemefi.org/Table/despachos-y-socios/

15. *Comisión de Fomento de las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2012).* (s.f.). Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). Recuperado de http://148.245.48.10/buscadorOSC1/selector.aspx
16. Comisión Nacional de Derechos Humanos *¿Qué son los Derechos Humanos?* (s.f.). . Recuperado de http://www.cndh.org.mx/node/30
17. Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla (CDH-PUEBLA) (2009, julio). *Trabajo con Ong´s: Compromiso a favor de las necesidades de la comunidad": CDH-PUEBLA,* [en línea]. Puebla, México. Recuperado el 12 de febrero del 2010, de http://www.cdhpuebla.org.mx/Boletines/2009/b50-2009.htm
18. Comisión Nacional de Derechos Humanos del Estado de México. Organizaciones no gubernamentales pro *derechos humanos*. Recuperado de: www.codhem.org.mx/localuser/codhem.org/info/gacetas/gaceta28.pdf
19. Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid, España: Ediciones de las Ciencias Sociales.
20. Cutlip, S.M, Center, A.H. y Broom, G.M. (2001). Effective Public Relations. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
21. Cutlip, S.M., Center, A.H., (2001) Relaciones Públicas eficaces, Barcelona: Gestión 2000.
22. Dankhe, G. L. (1976). *Investigación y comunicación,* en C. Fernández—Collado y G.L. Dankhe (Eds): “La comunicación humana: ciencia social’. México, D.F: McGrawHill de México. Capitulo 13, pp. 385—454.
23. Durán, P. y Fernández, M. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector (pp. 593-603). En *Revista Latina de Comunicación Social*, 65. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/42_Duran.html DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-921-595-603
24. Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la Comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas.* España: Narcea ediciones.
25. García, Paola (2008). Organizaciones del Tercer Sector: Análisis General de la publicidad de la Fundación UNAM, A.C., México. *Espacios públicos*, Febrero, año/vol. 11, número 021. Toluca, Edo., México: UNAM.
26. Garza, A. (2007). *Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales y Humanidades.* México: El Colegio de México.

27. Garrido, Francisco (2001) “Comunicación Estratégica” Gestión 2000: Barcelona,España.
28. Gassó, Josep (2001). Legitimidad y transparencia en las ONG. En FUNDACIÓN LEALTAD: La transparencia de la solidaridad (pp. 23-31). Madrid. España: Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.
29. Girardo, C. (2001). La importancia de las profesionalización de las organizaciones del Tercer Sector. No. 13. En *Documentos de discusión sobre el Tercer Sector.* México: El Colegio Mexiquense.
30. Gobierno de Navarra (2011) ¿Cómo planificar la Comunicación desde una Institución Pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación ¿Cómo gestionar o desarrollar la dirección estratégica? Navarra: España.
31. Gómez, G. (1994). *Planeamiento y Organización de Empresas.* 8° Ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
32. González, A. (2008). *Principios básicos de comunicación.* México: Editorial Trillas.
33. Grunig, J.E. & Repper, F.C. (1992). Strategic management, publics and issues. En J.E. Grunig (ed.), Excellence in public relations and communication management, (pp. 117- 157). Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum.
34. Gruning, James, Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona 2000, Pág. 64.
35. Hernández, Fernández y Baptista (2010), *Metodología de la investigación.* México: McGrawHill.
36. Herranz, J. (2007). *La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos.* En Razón y Palabra, No.58. Agosto-Septiembre. Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=199520717023
37. Información sobre el sector no lucrativo. (s.f.). En CEMEFI. Recuperado de http://www.cemefi.org/proyectos/informacion-sobre-el-sector-no-lucrativo.html
38. *Informe Anual 2011 de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH)*. (s.f.). Recuperado de http://www.la-verdad.com.mx/mexico-segundo-pais-con-mas-violaciones-dh-al-31890.html
39. Levy, A. (1981). *Planeamiento Estratégico.* Buenos Aires: Ed. Macchi.
40. Long, L.W., Hazelton, Jr,. V., (1987) Public Relations News, 13, vol. 2.
41. López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de educación*, 4 (XXI), 167-179. Recuperado de http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/viewFile/610/932

42. Marston, J. (1988), Relaciones Públicas Modernas, México, McGraw-Hill, Pág.12.
43. Massoni, S. (2002) “Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural”. En: Orozco Gómez, G. (2002) Recepción y mediaciones. Enciclopedia Latinoamericana de sociocultural y comunicación. Norma. Buenos Aires.
44. Martínez y Nosnik, A. (1988). Comunicación organizacional práctica. México: Trillas.
45. Martínez, G., (2005). “Comunicación corporativa: Variable Estratégica en las Organizaciones No Lucrativas. En Razón y Palabra, No. 42, Diciembre 2004-Enero 2005. México.
46. Murguialday, C. (2000) “Organismos No Gubernamentales para el Desarrollo”. País Vasco: Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco y Presidencia del Gobierno.
47. Mendieta, Angélica (2013). “Diseños de investigación para la licenciatura y posgrado: Proyectos y tesis”.
48. Nosnik, A. (1996) “Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social”. En *Revista Razón y Palabra.* Número 1, Año 1, enero- febrero 1996. Extraido de: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n1/nosnik1.html
49. *Observatorio del Tercer Sector* (2010). (s.f.). Recuperado de www.tercersector.net
50. *Organizaciones No Gubernamentales Pro Derechos Humanos (1997).* (s.f.). En Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla. Recuperado de http://www.codhem.org.mx/LocalUser/codhem.org/info/gacetas/gaceta28.pdf
51. Orozco, Guillermo y González Rodrigo (2011) “Una coartada metodológica. Abordajes cualitativos en la investigación en comunicación, medios y audiencias” Editorial Tintable: México.
52. Rebeil, M., y Ruiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones.* México Plaza y Valdés Editores.
53. *Registro de las Organizaciones de la Sociedad Civil ante la Organización de los Estados Americanos OEA (2012).* (s.f.). En Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Recuperado de http://participacionsocial.sre.gob.mx/registro_osc_organismos_internacionales_oea.php
54. Roitter, Mario (2004) El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil. En Mato, D. (coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. (pp. 17-32). Caracas, Venezuela: FACES, Universidad Central de Venezuela,

55. Rojas, R. (2000). *Guía para realizar investigaciones sociales*, 34ª. México: Ed. Plaza y Valdés.
56. Salamon, L.; Anheier, H.; List, R.; Toepler, S. y Sokolowski, S. (1999). *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo.* Buenos Aires, Fundación BBVA.
57. Salamon, Lester (1996). *Defining the nonprofit sector: United States.* Working Paper Nº 18. Baltimore: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.
58. Sánchez, S. (2013, noviembre, 26) Entrevistada por Lizbeth Araujo para fines de la investigación en curso. Puebla, México.
59. Scheinsohn, Daniel (a1999) "Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa". Quinta edición. Ediciones Macchi: Argentina
    a. (b2009) Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Granica
60. Salkind, Neil (1999) “Métodos de investigación” México: Prentice Hall.
61. Tarff, R. (1986). *Principios en teoría de la conducta.* (Tesis inédita) Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
62. *Un vistazo a la sociedad civil en México.* Mayo 2009. México : ITAM. Disponible en: http://www.filantropia.itam.mx/docs/ENAFI%202008.pdf
63. Van Riel, Cees B.M. (1997). *Comunicación corporativa.* Madrid, España: Prentice Hall.
64. Van Riel, Cees B.M. (2003). Nuevas formas de comunicación organizacional. En *Revista Razón y Palabra*. No.34. Agosto-Septiembre. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html
65. Verduzco, G. (2001). La evolución del Tercer Sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Estudios sociológicos*, enero-abril, año/vol. XIX, número 001. México: El Colegio de México.
66. Vidal, Vicente (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. En José Ignacio BEL MALLÉN (coord.). *Comunicar para crear valor*. (pp. 307-322). Barañáin, España: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA)
67. Villafañe, Justo, (1993). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
    a. (2004). La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid, España: Pirámide.
68. World Bank. 2004. “NGO World Bank collaboration” REcuperado de: http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,menuPK:1502569~pagePK:220469~piPK:220475~theSitePK:1490924,00.html

ANEXOS

ANEXO 1

Normatividad

Marco legal de organizaciones de ONG's en México

Año	Alcance	Ley
2004	Federal	Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil.
2004	Federal	Reglamento Interno del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil
2004	Federal	Ley General de Desarrollo Social
2005	Federal	Reglamento de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil
2005	Puebla	Iniciativa de Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles del Estado de Puebla.
2006	Internacional	El Estatuto por la Transparencia y Responsabilidad de las Organizaciones No Gubernamentales Internacional.
2006	Federal	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

ANEXO 2

<table>
<tr><th colspan="3">DISEÑO DE INVESTIGACIÓN MIXTA
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN ONG'S DE DERECHOS HUMANOS DEL MUNICIPIO DE PUEBLA</th></tr>
<tr><td>TIPO DE INVESTIGACIÓN
Cuantitativa

Cualitativa</td><td colspan="2">Descriptivo-Exploratorio-Explicativo: (Encuestas)

Descriptivo-Exploratorio-Explicativo: (documental-entrevistas)</td></tr>
<tr><td>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Cuantitativa

Cualitativa</td><td colspan="2"><u>Encuesta:</u> Conocer la estructura organizacional de la ONG's de Derechos Humanos para obtener elementos que ayuden en el diseño del Plan Estratégico de Comunicación Corporativa.

<u>Documental:</u> Para conocer los planes estratégicos de Comunicación Corporativa existentes que puedan contribuir al diseño del plan para los fines de las ONG's de Derechos Humanos en el Municipio de Puebla.
<u>Entrevista</u>: Conocer cómo es que los Consultores expertos en Comunicación en el Tercer sector conciben que debe de llevarse a cabo la profesionalización de la Comunicación en otras ONG's en Puebla, con la intención de conocer las estrategias que resultan eficaces para el diseño del plan que le compete a la presente investigación.</td></tr>
<tr><td>ENCUESTA

ENTREVISTA</td><td colspan="2"><u>Dirigida a</u>: 5 de personas, cuestionario de preguntas (31 preguntas). (Noviembre de 2013).

<u>Estructurada</u>: A 2 personas, cuestionario de preguntas (16 preguntas abiertas) (Noviembre de 2013).</td></tr>
<tr><td>UNIVERSO/MUESTRA</td><td colspan="2">Cualitativa: Consultores acreditados por CEMEFI en Puebla, especialistas en la capacitación y desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil.
Cuantitativa: Total de miembros de la ONG de Derechos Humanos del Municipio de Puebla.</td></tr>
<tr><td>SELECCIÓN DE APLICACIÓN</td><td colspan="2">Encuestas: En noviembre 2013, 5 personas que conforman la organización.
Entrevistas: En noviembre y diciembre de 2013, a 2 personas, únicos consultores certificados por CEMEFI en Puebla.</td></tr>
<tr><td>FECHA DE APLICACIÓN</td><td colspan="2">Noviembre y diciembre de 2013</td></tr>
<tr><td rowspan="2">VARIABLES (CUANTITATIVAS)</td><td>Encargado de comunicación

Impacto de la comunicación

Comunicación interna

Comunicación externa

Imagen corporativa
Fallas en la organización</td><td><u>Objetivo General</u>

Analizar las estrategias de comunicación corporativa para diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa para las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) de Derechos Humanos del municipio Puebla acorde a las necesidades y demandas propias de este tipo de organizaciones.

<u>Preguntas de investigación</u>

Pregunta general

¿Cuáles son las características de las ONG's de Derechos Humanos en el municipio de Puebla necesarias para elaborar un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa?

Preguntas específicas

¿Qué estrategias de comunicación corporativa son adecuadas para las ONG's de Derechos Humanos en el municipio de Puebla?

¿Por qué es importante comunicar la misión, visión y valores de estas organizaciones a los diferentes públicos?</td></tr>
<tr><td>CATEGORÍAS DE ANÁLISIS (CUALITATIVAS)</td><td>Problemas

Retos

Fallas

Casos de éxito</td><td>Hipótesis

Las ONG's de Derechos Humanos del municipio de Puebla no tienen planeación estratégica en la de comunicación corporativa, lo que provoca que sus mensajes sean difusos y dispersos ante sus públicos interno y externo; que no se cumplan los objetivos planteados y que no se proyecte la labor que realizan.</td></tr>
</table>

	Estrategias de vanguardia Falta de cultura y conciencia ciudadana Impacto de la Comunicación Existencia de Plan de comunicación Etapas a considerarse en plan de Comunicación Perspectiva de las organizaciones en Puebla Estrategias de otros países	
CRITERIOS DE VALIDEZ	**Investigación documental**: En fuentes científicas. **Investigación de campo**: Con la base y rigurosidad científica, a través de fórmulas metodológicas y textos metodológicos basados en: (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), Raúl Rojas (2000) , entre otros.	

(Mendieta, 2012)

ANEXO 3

ENTREVISTA FINAL

DIRIGIDO A: Expertos en Comunicación y Tercer Sector, cuya característica sea el formar parte de los Consultores Acreditados del CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) en Puebla.

OBJETIVO: Conocer la experiencia de profesionales que han enfocado su trabajo en Organizaciones del Tercer Sector, con el fin de analizar los casos de éxito, áreas de oportunidad y la forma en la que llevan a cabo la Comunicación en esas organizaciones.

_____

Buenos días/tardes/noche. Estoy realizando una entrevista que forma parte de una investigación cuya finalidad es conocer la experiencia de profesionales que han enfocado su trabajo en Organizaciones del Tercer Sector, para analizar los casos de éxito, áreas de oportunidad y la forma en la que llevan a cabo la Comunicación en organizaciones con las que hayan trabajado y así obtener elementos necesarios para el diseño de un plan que permita formalizar la comunicación en ONG's de Derechos Humanos en Puebla para darle mayor impulso al trabajo que realizan.

Nombre:
Edad:
Ocupación actual:

1. ¿Podría comentar cuál es su experiencia en el rubro de las organizaciones del Tercer Sector?
2. ¿Cuánto tiempo ha trabajado o trabajó en CEMEFI?

Con base en su experiencia:

3. ¿Cuáles son los principales problemas detectados en las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) que poseen independencia económica y política?
4. ¿Cuál es la organización que ha tenido mayor éxito? ¿A qué le atribuye dicho éxito?
5. ¿Cuáles son las principales fallas de las OTS?

6. ¿Cuál es el reto o problema a resolver en las OTS?
7. ¿Podría mencionar algunas de las estrategias de vanguardia de las OTS?
8. ¿Cuáles son las causas que han impedido una falta de cultura y conciencia ciudadana y de responsabilidad ciudadana constante?
9. ¿Considera que la Comunicación es un factor determinante en el éxito o fracaso en las OTS?
10. ¿Las OTS cuentan con un Plan de Comunicación estratégico o mercadológico?
11. (Con base en la respuesta anterior, si es positiva)
12. ¿Cuáles son las etapas que se deben considerarse en el diseño de un plan estratégico de comunicación corporativa para las ONG's que poseen escasos recursos económicos y humanos?
13. Desde su perspectiva ¿en qué están más preocupadas las OTS... en la Comunicación externa o en la Comunicación interna?
14. ¿Qué libros recomendaría donde puedan verse avances del desarrollo de las OTS?
15. ¿Cuál es su perspectiva de las organizaciones en México (o Puebla)?
16. ¿Qué estrategias de otras organizaciones y países pudieran impulsarse en las organizaciones de este tipo en México para lograr la participación continua y permanente de los ciudadanos?

¡GRACIAS POR EL TIEMPO!

ANEXO 4

Encuesta Final

DIRIGIDO A: Miembros de la ONG's de Derechos Humanos.

OBJETIVO: Analizar la estructura organizacional para obtener elementos que permitan el diseño del plan estratégico de comunicación corporativa.

_____

Buenos días/tardes/noche. Estoy realizando una encuesta que forma parte de una investigación para poder conocer los elementos necesarios en realizar un diseño de un plan que permita formalizar la comunicación en esta organización con el fin de darle mayor impulso al trabajo que realizan.

¿Me permite hacerle algunas preguntas? Tardaré aproximadamente 20 minutos en realizarlas.

Señale o escriba su respuesta, según sea el caso

N/S = No sabe

N/C = No contestó

TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Desde cuánto formas parte de la organización?

ACERCA DE QUIÉN REALIZA LOS CONTENIDOS DE COMUNICACIÓN

2. ¿Identificas a la persona que se encarga de realizar los contenidos de comunicación en la organización?

1) Sí ¿Quién? _____
2) No
3) N/S
4) N/C

3. ¿Existe un departamento o área encargada de gestionar la comunicación en la organización

1) Sí ¿Cuál? _____
2) No

3) N/S
4) N/C

4. Formación académica de los encargados de gestionar la comunicación en la organización

1) Comunicólogo
2) Abogado
3) Administrador
4) Otro: _____
5) N/S
6) N/C

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

5. ¿Cuál es la forma de comunicación que más se utiliza en los procesos que lleva a cabo su organización?

1) Comunicación verbal
2) Comunicación escrita
3) Ambas

6. ¿Qué servicios derivados de la Comunicación, son más importantes para usted? Enumera del 1 al 5, (donde 1 es mayor y 5 es menor).

1) Gestión de crisis
2) Comunicación externa (relaciones con los medios, comunidad, gobierno, etcétera)
3) Comunicación interna
4) Marketing (promoción de la organización en eventos, trípticos, etc.)
5) Medios digitales (Facebook, Twitter)
6) Otro: _____
7) N/S
8) N/C

7. Desde su punto de vista ¿En qué contribuye la comunicación en la organización? (Marcar sólo 2)

1) La comunicación en la organización contribuye a aumentar mi grado de pertenencia y compromiso a ella.
2) La comunicación en la organización contribuye a conocer el entorno actual (social, político, económico, laboral) de la misma.
3) La comunicación contribuye a mejorar la relación entre los miembros.

4) La comunicación en la organización contribuye en el mejoramiento de la imagen de la misma
5) Otra: _____
6) N/S
7) N/C

COMUNICACIÓN EXTERNA (Entiéndase por ésta, a los medios de comunicación que se dirigen a las personas que se encuentran de manera externa a la organización, por ejemplo: ciudadanía, líderes de opinión, periodistas, gobierno, etcétera)

8. ¿Qué medios son los que se utilizan para comunicarse con el público externo? (Puede marcar varios)

1) Radio
2) Prensa
3) Medios digitales ¿Cuáles? _____
4) Cine
5) Televisión
6) Otro: _____
7) N/S
8) N/C

9. ¿Con quiénes mantiene relaciones la organización?

1) Relaciones con otras organizaciones de Derechos Humanos.
2) Relaciones con los medios de comunicación.
3) Relaciones con los grupos de interés (sociedad, gobierno, grupos vulnerables, etcétera)
4) Otro:
5) Todos los anteriores
6) N/S
7) N/C

10. ¿Qué acciones para el público externo se toman cuando se presenta una crisis en la organización?

1) Se realiza una reunión con la prensa
2) Se utilizan medios escritos para avisar del mismo
3) Se utilizan medios digitales para avisar del mismo
4) Otra: _____

5) Todas las anteriores
6) Nada
7) N/S
8) N/C

11. Identifica a la persona que representa a la organización en eventos o momentos de crisis en el exterior:
1) Sí
Cargo de la persona: _____
2) No

12. ¿La organización ha tenido algún problema con la información publicada en algún medio de comunicación?
1) Sí
¿Qué pasó? _____
¿Cuándo pasó? _____
¿Cómo se resolvió? _____
¿Quién lo resolvió? _____
¿Cómo terminó? _____
2) No
3) N/S
4) N/C

COMUNICACIÓN INTERNA
13. Desde su experiencia, ¿cómo es que Ud. conoció la misión y visión de la organización?

1) Por inducción al entrar a la organización
2) Por material impreso
3) Por material digital
4) La obtuvo por sus propios medios
5) Por algún compañero de trabajo
6) Otra: _____
7) N/S
8) N/C

14. Enumere, en orden de importancia (en donde 1 es mayor y 11 es menor) los valores con los que usted se siente identificado en la organización.

1) Honestidad

2) Cooperación
3) Liderazgo
4) Respeto
5) Confianza
6) Responsabilidad
7) Transparencia
8) Actitud de servicio
9) Justicia
10) Equidad
11) Otro: _____
12) N/S
13) N/C

15. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros?

1) Básica
2) Cordial
3) Muy cercana
4) N/S
5) N/C

16. ¿Con qué frecuencia se comunica con sus compañeros?

1) Siempre
2) Casi siempre
3) Algunas veces
4) N/S
5) N/C

17. ¿Qué medios y/o técnicas de comunicación utilizan para comunicarse dentro de la organización? (Puede marcar varias opciones)
1) Medios digitales ¿Cuáles? _____
2) Tablero de avisos
3) Revista interna
4) Boletín
5) Memorándum
6) Comunicación de puertas abiertas
7) Otro:
8) N/S
9) N/C

18. En la práctica diaria, ¿cómo puede dar a conocer una queja/sugerencia/duda en la organización?

1) Verbal
2) Escrita
3) A través de alguna persona
4) Otra: _____

19. ¿Qué acciones se toman cuando se presentan rumores en la organización? (Puede marcar varias opciones)

1) Se realiza una reunión
2) Se utilizan medios escritos para avisar del mismo
3) Se utilizan medios digitales para avisar del mismo
4) Otra: _____
5) Nada
6) S/C
7) S/N

20. Cuando existe algún cambio (positivo o negativo) que afecte la organización:

1) Pocas veces comunican del cambio en tiempo.
2) Pocas veces comunican del cambio a destiempo.
3) Lo comunican en tiempo.
4) Nunca lo comunican.
5) N/S
6) N/C

21. ¿De qué manera se les comunica a los miembros de la organización que hay reuniones o actividades?

1) Verbal
2) Escrito ¿Qué medio? _____
3) Medios digitales ¿Qué medio?
4) Otro:
5) N/S
6) N/C

22. Cuando se comunica a los miembros de la organización que hay reuniones o actividades, esto es:

1) Dirigido de manera personalizada (con nombre y cargo específico)

2) De manera general
3) Otra: _____
4) N/S
5) N/C

23. ¿Qué medio sería más efectivo para comunicarse en el interior de la organización? (Puede marcar varias opciones)

1) Comunicación cara a cara
2) Teléfono/Celular
3) Mensaje de texto
4) Red social ¿Cuál?: _____
5) Cartel de avisos
6) Boletín semanal
7) Circular
8) Correo electrónico
9) Otro: _____
10) N/S
11) N/C

24. En orden de importancia (en donde 1 es mayor y 5 es menor) ¿Cuál de los siguientes medios utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con el/la representante de la organización?

1) Comunicación cara a cara
2) Teléfono/Celular
3) Mensaje de texto
4) Red social ¿Cuál?: _____
5) Correo electrónico
6) Otro: _____
7) N/S
8) N/C

25. ¿Cuál de las siguientes fechas se celebran dentro de la organización? (puede elegir varias)

1) Cumpleaños
2) Día de la mujer
3) Día del padre
4) Día de la madre
5) Día de la secretaria

6) Aniversario
7) Navidad
8) Año Nuevo
9) Otra: _____
10) N/S
11) N/C

26. ¿La organización realiza reconocimientos al trabajo que realizan los miembros?

1) Sí ¿Cómo? _____
1) No
2) N/S
3) N/C

27. ¿Conoce el significado del logo (imagen corporativa) que representa a la organización?
1) Sí
2) No
3) N/S
4) N/C

IMAGEN CORPORATIVA
28. ¿Cree usted que los elementos de la imagen corporativa son fácilmente reconocibles y recordables?
1) Sí
2) No
3) A veces
4) N/S
5) N/C

29. ¿Siente que la imagen corporativa refleja el trabajo que realiza en la organización ante los públicos externos?
1) Sí ¿Por qué?
2) No ¿Por qué?
3) Más o menos ¿Por qué?
4) N/S
5) N/C

30. Desde su opinión personal ¿cuáles son las principales fallas que ve en la organización?

31. ¿Qué propone para la mejora de la organización?

¡GRACIAS POR EL TIEMPO!

ANEXO 5

MTRO. SALVADOR SÁNCHEZ TRUJILLO

Director de Desarrollo de Fundación Majocca

Tel: 8 91 41 35 / 2 43 09 21 traselfondo@fundacionmajocca.org

ABSTRACT DE CURRICULUM

Especializado en procuración de fondos y mercadotecnia social, investigador social premiado a nivel nacional, con estudios y especialidades en desarrollo y profesionalización de organizaciones, capacitador con norma oficial, experto en el diseño de programas y sistemas innovadores en captación de recursos y planeación estratégica, diseñador de campañas exitosas de mercadotecnia social de comprobada eficacia, con experiencia en captación económica para instituciones privadas, productos sociales y programas gubernamentales, asesor de consejos directivos en profesionalización y diseño de servicios, cofundador de organizaciones y redes sociales, contador público con maestría en mercadotecnia y estudios sociales en el extranjero. (CEMEFI, a2013)

ANEXO 6

OMM ENSAMBLAJE DE IDEAS (PUEBLA, PUEBLA)

Tels. (222) 6 04 60 21 y 2 30 44 00

contacto@ensamblaideas.com
http://ensamblaideas.com

Cuenta con más de 15 años de experiencia profesional y 30 en el mundo del entretenimiento. Fundada en 1999 por Argos Sureste, filial de Argos Comunicación que se disolvió alrededor del 2004. A partir del 2007, gracias a Melchor Morán y sus colaboradores, OMM ha tenido un importante crecimiento que hoy la ubica como una empresa de primer nivel en el diseño de estrategias de mercadotecnia con orientación a publicidad, diseño e implementación de estrategias publicitarias, diseño gráfico y en línea, y dirección audiovisual.

Socios acreditados

- Lic. Melchor Morán Mayllén
- Lic. Norma Alejandra Aburto Lugo

Áreas de especialidad

- Diseño estratégico de planes de procuración de fondos
- Diseño integral de campañas de comunicación
- Marketing social
- Branding, e-branding
- Web y redes sociales (CEMEFI, b2013)

NORMA ABURTO LUGO

ABSTRACT DE CURRICULUM

Norma Aburto es egresada de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de las Américas Puebla, graduada con honores en 1995 y candidata a Maestra en Administración de Empresas con especialidad en Mercadotecnia por la misma institución.

Desde 1995 y hasta 2002, colaboró en Argos Sureste, compañía de producción, publicidad y diseño gráfico, desempeñándose como directora de producción y directora de operaciones, hasta ocupar el cargo de directora general, durante los

años 1999 a 2002 fue directora general e inició su colaboración con la Universidad de las Américas Puebla en el área de comunicación social. A mediados del año 2003 fue invitada a colaborar en el diseño e implementación de las campañas financieras de la Dirección de Desarrollo Institucional. A su cargo estuvo el diseño estratégico y lanzamiento de la campaña anual “El futuro en tus manos” la cual al finalizar el año 2003, y después de solamente seis meses de operación, había superado en 100% la meta económica planteada. El programa UNE, diseñado e implementados bajo su gestión mereció en el año 2006 el Award to Excellence otorgado por el Council of Advancement and Support of Education (CASE), en la categoría de fondo anual, gracias a la mejora sostenida del programa el cual en 4 años de operación ha recaudado más de 50 millones de pesos para el fondo de becas de la UDLAP.

Fue Directora de Desarrollo Institucional de la UDLAP, que integra las áreas de procuración de fondos y programas para egresados. Norma Aburto ha sido también la representante de México ante el Council for Advancement and Support of Education (CASE), y actualmente es la única mexicana que presta colaboración voluntaria en la Comission of Philantropy de esta misma organización. Ha colaborado también en el ámbito académico como profesora universitaria en temas de publicidad, televisión, video y cine y ha dictado diversas conferencias sobre comunicación, publicidad y desarrollo institucional.

ANEXO 7

RESPUESTAS DE ENTREVISTAS

PREGUNTAS	ENTREVISTADO 1 MTRO. SALVADOR SÁNCHEZ TRUJILLO	ENTREVISTADO 2 LIC. NORMA ABURTO LUGO (OMM ENSAMBLAJE DE IDEAS)
¿CUÁL ES SU EXPERIENCIA EN EL RUBRO DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR?	"Soy Director de Desarrollo de Fundación Majocca (Movimiento Activo de Jóvenes Comprometidos por la Calidad A.C.) y nos enfocamos en la capacitación, planes de desarrollo, recaudación de fondos y representación regional (Puebla) del CEMEFI" "Fundación Majocca es Aliado regional y es la Delegación que baja los programas y servicios del CEMEFI. "Desde que salí de la preparatoria, me enfoqué en el Tercer Sector…en la procuración de fondos"	"Comencé a trabajar en temas de Desarrollo Institucional en el 2004 en la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP)" "Es una institución educativa que tiene fuente de ingresos vía las colegiaturas, así que, digamos, en términos económicos tiene una estructura diferente a la de las demás Organizaciones del Tercer Sector" "Comencé como jefa de campaña anual, a cargo del diseño de la campaña anual destinada a becas" "Tomé muchos cursos especializados en Estados Unidos de una organización llamada Council of Advancement and Support of Education (CASE), enfocada en el avance y desarrollo de las instituciones educativas en Estados Unidos, especializada en procuración de fondos, comunicación, mercadotecnia y desarrollo institucional para

		organizaciones no lucrativas” “Fui Directora de Desarrollo Institucional de la UDLAP, que integraba las áreas de procuración de fondos, patrocinios, programa de egresados” “En 2009 dejé la UDLAP y me reincorporé a mi empresa de marketing y comunicación. Empezamos a trabajar con OTS precisamente por la experiencia que yo tenía en el rubro” “Hemos trabajado para Fundación JUCONI (Juntos con las Niños y Niñas) , para el patronato del Museo Nacional de Antropología e Historia, consultora del Colegio Alemán de México para procuración de fondos, hicimos la campaña de procuración de fondos para Esperanza Azteca del 2011”
¿CUÁNTO TIEMPO HA SIDO CONSULTOR EN CEMEFI?	Consultor de CEMEFI desde 2010, pues Fundación Majocca es aliado regional de CEMEFI	“Soy directora asociada de OMM Ensamblaje de ideas. Empresa integral de marketing y comunicación. Somos consultores acreditados de CEMEFI desde noviembre 2012”
¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS	“El principal problema de las organizaciones en la falta de recursos (económicos”	“…el problema original de estas organizaciones es que nacen sin apoyo, yo he visto OTS que son de una persona, una

DETECTADOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR (OTS) QUE POSEEN INDEPENDENCIA ECONÓMICA Y POLÍTICA?	"La falta de recursos es una determinante y constante en el sector social en este país" "La falta de planeación, la falta de organización de una cultura organizacional" "No han podido migrar de la idea de la idea de una buena voluntad a la idea de profesionalizarse"	persona es la presidenta, la operativa y la que lleva al niño al hospital y que pide el donativo y tiene a otra persona que le ayuda con un sueldito" "El problema recurrente que tienen las organizaciones es que les falta desarrollarse institucionalmente…y es desde tener una estructura organizativa clara, tener un consejo o patronato, tener en orden sus cuestiones fiscales y administrativas de rendiciones de cuentas, tener sus planes de trabajo claros, sus objetivos, metas e indicadores claros" "…no tienen recursos para pagar una empresa de comunicación profesional, o pagar a una agencia o ni siquiera a un consultor para que los ayude a crear una estrategia promocional y de procuración de fondos que vienen juntos" "Otro problema muy importante, que tiene que ver con la filosofía y la cultura mexicana

		es el voluntariado, es un gran reto contar con voluntarios que estén comprometidos, que donen su tiempo, su esfuerzo, su trabajo y sus relaciones a la causa” “la problemática general del tercer sector… desde la parte organizativa e institucional, y ya pensando en cómo se desarrollan, crecen y cómo les sirve la comunicación”
¿CUÁL ES LA ORGANIZACIÓN QUE HA TENIDO MAYOR ÉXITO? ¿A QUÉ LE ATRIBUYE DICHO ÉXITO?	“No te la podría contestar…por no poner a una o quitar a otra. PAPO, es una de las mejores organizaciones en Puebla, es transparente y están muy organizados…pero hay otras más organizaciones que están poco a poco estructurándose y siendo profesionales”	“Hay muy buenas experiencias, JUCONI es una organización ejemplar, por ejemplo, tienen patronato o consejo de voluntarios muy comprometido, tienen buenos estatutos para captar personas, tienen buen liderazgo y en la parte voluntaria y directiva… han sabido obtener con el mínimo pago servicios donados, y sí tienen comunicación con un buen nivel” “Tienen una buena causa, que atienden correctamente, son muy profesionales y son ortodoxos en cómo atienden su causa, son muy serios, mantienen una continua

		capacitación y replican el modelo”
¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES FALLAS DE LAS OTS?	“…no planean, no se detiene su tiempo acelerado para poderse organizar y después de eso ponerse a trabajar a favor de los demás” “La rendición de cuentas y el decir qué es lo que se hace con el dinero”	“Que no aprovechan las oportunidades de articulación de iniciativas pero quienes deben de articular estas iniciativas son las OTS están más preocupadas, probablemente y es legítimo, por la subsistencia que por crear estos lazos de vínculo con las personas” “El tema de rendición de cuentas y transparencia, es muy importante, el dinero se tiene que ocupar en lo que se dijo. Tomar en serio que el recurso que se tiene no es de la organización es del donante” “…la labor fundamental no está clara, ésta debe de estar impecable, porque si cualquiera dudara de a dónde se va el dinero o cómo se administran, como organización estás muerto porque nadie va a confiar en ti”
¿CUÁL ES EL RETO O PROBLEMA A RESOLVER EN LAS	“…uno de los más importantes es el desarrollo…el nivel de profesionalización que	“Es necesario resolver la problemática general del tercer sector… desde la parte organizativa e institucional, y ya pensando en

OTS?	deben tener…es básico”	cómo se desarrollan, crecen y cómo les sirve la comunicación”
	“Somos muy pocas organizaciones aún cuando se habla de cantidades enorme, pero en comparación de muchos países que se dicen “menos desarrollados”, nos ganan en este tema”	“…en término de sensibilización, educación y cultura, es el reto más grande como sociedad civil, el tema del desarrollo del voluntariado o que se comprometan en la causa”
	“Medio millón de personas contra cien millones de mexicanos ¿a cuántos mexicanos llegamos?”	“La articulación clara que la organización debe tener de su causa, de su misión, visión, valores, objetivos estratégico, si no se tiene, no se podrá hacer un plan de comunicación porque ¿en base a qué?”
	“Más alianzas entre las organizaciones…las redes sociales de las organizaciones en internet”	“…se necesita compartir tu misión y tu causa con la comunidad, si no, generas un aislamiento y una falta de impacto, que hacen un contrasentido con la finalidad de las organizaciones de la sociedad civil…pues si tú necesitas reclutar voluntarios, recabar fondos, fortalecer tu estructura institucional, todo ello requiere una capacidad de vinculación de convocatoria, de articular los esfuerzos de terceros a favor de la causa que
	“Lamentablemente, en los medios de comunicación, si no generas nota roja, no eres noticia. Hay una falta de conciencia de algunos medios de comunicación”	

		defiendes, y todo esto se materializa, insisto a través de la comunicación” “Las organizaciones tienen que comportarse estructuralmente y en mentalidad como empresas para poder cumplir su función social de manera más efectiva”
¿PODRÍA MENCIONAR ALGUNAS DE LAS ESTRATEGIAS DE VANGUARDIA DE LAS OTS?	“Las tecnologías y los sistema de información es algo que las organizaciones podemos ocupar como tema de vanguardia, tanto para procurar, para buscar personal, beneficiados, que puede reducir los costos operacionales en la organización”	“…hablando de acciones sencillas y necesarias en el mundo de hoy, es que deben…de tener una página web, decente, actualizada, con interacción de preferencia, deben estar en las redes sociales, porque esta es la manera en la que pueden compartir la causa, los retos” “Lo digital necesita tener su propia personalidad, necesitar tener una propuesta creativa con base en una estrategia, pero al menos un código visualmente establecido, que sea congruente, constante, que me ayude a posicionar y que apele a la personalidad de la organización”

		"no es necesario que una OTS tenga grandes inversiones en medios, lo que sí deben de tener, es un buen portal, redes sociales, y detrás de todo esto, obviamente, un discurso bien articulado, porque si no tienes un discurso claro y si no tienes claridad sobre cuál es el impacto que tienes en la comunidad y el qué necesitas de la sociedad, entonces, es muy difícil que puedas pedir, para pedir ayuda, tiempo, talento, relaciones, necesitas saber cuál es tu aportación a la sociedad y qué requieres de la sociedad" "¿qué estrategias?, yo diría que sólo se pongan al día en cuestiones organizacionales, comunicacionales y de orden, de transparencia con donaciones"
¿CUÁLES SON LAS CAUSAS QUE HAN IMPEDIDO UNA FALTA DE CULTURA Y CONCIENCIA CIUDADANA Y DE	"…en las escuelas nunca te hablan del tema…hoy en las escuelas es: Traigan las despensas…y es por lista…es obligatorio" "…los estudiantes van creciendo pensando	"Yo creo que ese un problema profundo que tiene que ver con cultura, idiosincrasia en México, tenemos comprendida la solidaridad y la participación ciudadana más desde los espacios de la iglesia…"

RESPONSABILIDAD CIUDADANA CONSTANTE?	que el pedir para ayudar es una obligación no algo que te mueva” “A las universidades les decimos ¿por qué no generan ustedes la idea en el estudiante de que somos un sector en el que se pueden desarrollar” “Otra falta importante, es la transparencia, la rendición de cuentas” “…nosotros hicimos una investigación de responsabilidad social individual en las personas, en donde decían: yo no le dono a una organización porque no creo en lo que hacen, porque dudo en lo que hacen…esa ha sido otra causa de la falta de cultura ciudadana…algunas organizaciones nos han dejado mal…las personas lo transmiten y hacen que más desconfíen”	“…nuestro país tiene muchos retos en temas organizativos, de suma de voluntades y comprendemos la participación de dar a los demás desde una perspectiva católica y de asistencialismo y de la limosna…hay una mentalidad estrecha de que, contribuir a una causa, es dar lo que me sobra… “tiene que ver con nuestra historia, con el país que somos, con la inmensa pobreza, con la educación, que es un país de profundas desigualdades, mucha diversidad, hay un grupo privilegiado muy pequeño y que todo el mundo les pide” “yo creo que las OTS sí pueden hacer una diferencia en la participación ciudadana si verdaderamente se enfocan en articular su compromiso con su causa desde la participación ciudadana, con programas muy claros…porque no están listas para recibir y articular el voluntariado en la acción, en la implementación de los programas”

		"…en situaciones de emergencia la ciudadanía responde, pero si les pides una participación activa… te dicen "pero si yo ya di mis 5 latas de atún" "¿Cómo se logra ese cambio, ese compromiso en las personas? Pues comprometiéndose con la causa, y los responsables de generar ese cambio son las organizaciones, tienen que ser capaces de complementar y conectar a la gente, y esto se logra con la comunicación y con el trabajo" "Muchas fundaciones son el negocio de unas personas. son prácticas negativas que afectan a todas las organizaciones y eso crea desconfianza en la sociedad… no creen en la causa"
¿CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN ES UN FACTOR DETERMINANTE EN	"Sí claro, nosotros le apostamos al tema de comunicación"	"No se puede tener una campaña exitosa de recaudación de fondos, si no viene acompañada de una estrategia de comunicación"

EL ÉXITO O FRACASO EN LAS OTS?	"Las organizaciones se meten tanto en la demanda del servicio, en atender a los niños, ancianos y demás que se olvidan de la otra parte externa…como la gente no los conocen, no los ayudan" "Lo que no se comunica no existe y es lo que pasa con las organizaciones, la gente no las conoce" "Hemos hecho experimento con organizaciones, que si les ayudamos a promover en medios de comunicación, han aumentado sus donaciones"	"Lo que es necesario es que cuenten con algún tipo de profesional de la comunicación, aunque sea con practicantes, pero que sí lo consideren en su estructura, pues es muy necesario" "Las OTS no pueden tener un esquema de comunicación y de información en un solo sentido, tienen que vincular, atraer, conectar con la causa y eso sí es comunicación pero también es vinculación con la gente y la sumo" "No hay manera de que las organizaciones se puedan desarrollar institucionalmente si no hay comunicación" "Yo me canso de decírselos a las organizaciones, las campañas de procuración de fondos, se materializan sí y sólo si a través de una estrategia de comunicación…si no tienen una imagen de campaña,

		materiales, aunque sea un power point, pero que tenga bien estructurado el caso de campaña (fundamento de recaudación de fondos, que muestra la causa) que pueda transmitir tanto a los voluntarios como a los prospectos de ser donantes o ayuda”
¿LAS OTS CUENTAN CON UN PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO O MERCADOLÓGICO?	“No, no tienen planes específicos de comunicación…el año pasado presentamos una investigación en el Seminario Nacional de Investigación Social del Tercer Sector, en donde nos dimos a la tarea de preguntarle esto a las organizaciones y el resultado fue que no, pues lo ven como un gasto innecesario, algo que no necesitan y eso sin duda va dificultando más sus procesos”	“No puede avanzar una organización si no tiene un plan de comunicación, porque avanzan, a costa del líder, de que el líder esté hablando, diciendo, mira te invito, te enseño, pero a costa de una persona, entonces no institucionalizas el desarrollo de la organización, pues está a costa del líder y el día en el que el líder se va, todo se viene abajo…el líder es muy importante pero necesita herramientas y alcance y sólo se logra con estrategias de comunicación bien articuladas, diseñadas y operadas ” “Algunas organizaciones piensan que la comunicación es innecesaria, que es un gasto o que no agrega ningún valor, esto es una total equivocación… para poder posicionarse como una organización cuyas actividades son relevantes para la sociedad,

		necesita comunicación” “Los norteamericanos tienen un modelo de desarrollo institucional para instituciones educativas, y si hacemos una extrapolación a las OTS tiene que ser la procuración de fondos, la mercadotecnia y comunicación y el vínculo con tu público de interés con el que debes tener vinculación”
¿CUÁLES SON LAS ETAPAS QUE SE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA LAS ONG’S	“1. La organización y estructura interna, porque se necesita primero que estén sólidos. 2. La comunicación externa para que las personas los conozcan, sepan qué es lo que hacen en la organización y así, puedan llegar a la organización, donar, ser voluntarios”	“Cuando a nosotros se nos acercan OTS, yo hago primero un diagnóstico para saber en dónde se encuentra su organización, porque obviamente todo el mundo quiere que le hagas campaña de procuración de fondos y además con la falsa creencia de que si contratas un consultor no tienen que hacer nada, primero les hago un checklist que les mando y cuando se dan cuenta que el 80% no lo tienen resuelto, entonces les digo que lo resuelvan y hasta entonces trabajamos porque no va a funcionar si no tienes lo

QUE POSEEN ESCASOS RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS?		básico establecido” “Las etapas de un plan estratégico de Comunicación: 1.- Lo primero que tienes que comprender es la causa de la organización (misión, visión, valores). Si tienen su plan estratégico anual ya desarrollado, y de ahí se retoman los: 2. Programas 3. La Población, zona geográfica, segmentos (el público interno o externo) 4. Diferenciadores, atributos. 5. Los grupos de la sociedad con los que se relacionan. 6. Las necesidades en términos generales (recursos económicos, recursos humanos y vinculación y relaciones, esto último es muy importante) 7. Planteas objetivos de posicionamiento y comunicación y metas específicas

		8. Mensajes clave 9. Herramientas y medios que se requieren para lograr los objetivos (medios tradicionales, digitales), cara a cara que puede ser folletería e impresos y los eventos y relaciones públicas. 10. Plan de trabajo: Tiempo, fechas, etapas de lanzamiento o comunicar el plan 1, fechas clave, responsables. Muy orientado a la acción. 11. Indicadores de evaluación”
DESDE SU PERSPECTIVA ¿EN QUÉ ESTÁN MÁS PREOCUPADAS LAS OTS... EN LA COMUNICACIÓN EXTERNA O EN LA COMUNICACIÓN INTERNA?	“Debe ser equilibrado, sin duda los dos son necesario, se debe de enfocar a la comunicación interna y externa…claro, de acuerdo a lo que se necesite, por ejemplo, nosotros tenemos un evento el próximo año, ahorita le estamos metiendo todo a comunicación externa, pero si yo quiero mantener el ritmo de trabajo en la organización debo de dedicarme a la parte interna…se trata de aumentar el nivel de desarrollo de las personas”	“Ambas son importantes, se deben establecer los objetivos de cada una de ellas, van de la mano sí o sí”
¿QUÉ LIBROS RECOMENDARÍA	“Libros de comunicación en las organizaciones hay pocos…libros de	Recursos en línea del CEMEFI y del ITAM

DONDE PUEDAN VERSE AVANCES DEL DESARROLLO DE LAS OTS?	procuración hay un poco más" "nosotros estamos generando un centro de información pequeño" (Sánchez, 2013) El CEMEFI tiene su biblioteca en donde hay información relevante en el Centro de Información Filantrópica (CIF)	"…no hay mucha literatura de esto en México, también nos hemos tenido que ir formando de otros lados"
¿CUÁL ES SU PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO (O PUEBLA)?	"Yo creo en el tema del servicio y el desarrollo de este sector, sí se puede, vamos trabajando en la profesionalización"	"Hay un boom, hay muchas organizaciones creándose para distintas causas, creo que alineado con este crecimiento, debería de haber una consolidación, que necesitan crecer y profesionalizarse y no dudo que así vaya a ser, va a tomar algún tiempo y las circunstancias y el crecimiento del país nos irá obligando a tomar más enserio el valor de las OTS, para apoyarlos, para participar" "Las organizaciones deben de saber aprovechar a favor de la causa el hecho de que las personas están más informadas y son activistas"

		"Yo creo que va a ver un encuentro entre las causas de la sociedad civil y este activismo de las redes sociales en el que la gente está envuelta, pero lo que se necesita es que sea constante, y que no sólo sea efímera, sino para construir, y se requiere de las organizaciones, porque la gente no se va a organizar sola, necesita de liderazgo de las organizaciones"
¿QUÉ ESTRATEGIAS DE OTRAS ORGANIZACIONES Y PAÍSES PUDIERAN IMPULSARSE EN LAS ORGANIZACIONES DE ESTE TIPO EN MÉXICO PARA LOGRAR LA PARTICIPACIÓN CONTINUA Y PERMANENTE DE	"…Han funcionado los medios de comunicación y las tecnologías de la información, que se hace en otros países que han ayudado a entender que debes facilitar de cierta medida el otorgamiento de un donativo o el involucramiento a una organización… los códigos QR, o la facilidad de pago, hoy es todo fácil, mientras más lo facilites, es mejor, eso le ha funcionado a Estados Unidos" "Apenas nos dieron a conocer una aplicación que está generando Fundación Telmex, es una APP para el celular, que con el GPS, te va salir qué organización hay, qué necesita y	"El reto es la profesionalización y la seriedad con las que se conducen las organizaciones" "Yo en México descubrí que necesitamos hacer tropicalización de las técnicas de otros países, para hacerlo muy atractivo, dar reconocimiento a los donadores y el reto constante es que nos tenemos que profesionalizar, en lo organizativo, en los voluntarios, en comunicación y en la procuración de fondos bien diseñados, en efecto hay culturas muy diferentes, pero si se cumple la profesionalización, los resultados se dan"

LOS CIUDADANOS?	qué requiere, entonces, si tú quieres hacer un voluntariado 'fast track' puedes decir: tengo una hora y puedo ir a la organización en donde se requiere hacer tareas…" "Nosotros tenemos el código QR en la tarjeta de presentación y que te direcciona a una página y te dice si quieres hacer un donativo… se las ponemos fácil" (Sánchez, 2013)	"No hay que buscarle demasiado lejos, sólo hay que ser serios en lo que se hace, ser profesionales y no hacer las cosas sin planeación y organización" "La información existe, la globalización ayuda, el reto es implementarlas en las organizaciones" "Lo que funciona en otro lado, funcionará acá, sólo hago las adaptaciones culturales, de una u otra forma, las prácticas ahí están, el problema es que ni siquiera me da para saber que ahí están y buscarlas, porque están o saturados o tratando de resolver lo fundamental porque no tengo recursos y no tengo la capacidad para ver qué es lo que se está haciendo en otros lados" (Aburto, 2013)

(Elaboración propia con resultados de los entrevistados)

ANEXO 8

RESPUESTAS DE ENCUESTA

MUJER (Abogada, 41 años, tiempo completo) Nombre "M."		**MUJER (Abogada, 32 años, tiempo completo) Nombre: "T."**		**HOMBRE (Administrador,38 años, Representante de la organización, tiempo completo) Nombre "E."**		**HOMBRE (Sociólogo, 27 años, Voluntario) Nombre "J."**		**MUJER (Estudiante de Derecho, 19 años, Practicante) Nombre "L."**	
Pregunta	**Respuesta**	**Pregunta**	**Respuesta**	**Pregunta**	**Respuesta**	**Pregunta**	**Respuesta**	**Pregunta**	**Respuesta**
1	Desde la creación de la organización, junto con E.	**1**	Yo entré en mayo del 2008.	**1**	Yo inicié el proyecto de la organización junto con M.	**1**	Yo ingresé en el 2010, queriendo apoyar la causa y por el contacto de E.	**1**	Ingresé en Agosto 2013
2	1 E., Aunque cuando él no puede, entre todos lo hacemos	**2**	1 …pues E. y a veces M., ella también sabe cómo redactar notas y hablar	**2**	1 Yo o algunas veces mis compañeros también	**2**	1 E. por lo general	1	1 E.

			con prensa						
3	2	**3**	2	**3**	2	**3**	2	3	2
4	3	**4**	4 (Abogada y administrador)	**4**	3	**4**	3	**4**	5
5	3	**5**	3	**5**	3	**5**	3	**5**	1
6	1. 1 2. 2 3. 4 4. 5 5. 3	**6**	1. 1 2. 3 3. 2 4. 6 (juntar donadores y gente que nos ayude) 5. 5 6. 4	**6**	1. 3 2. 1 3. 2 4. 5 5. 4	**6**	1. 2 2. 5 3. 4 4. 1 5. 3	**6**	1. 3 2. 2 3. 1 4. 4 5. 5
7	3 4	**7**	1 4	**7**	3 2	**7**	4 2	**7**	1 4
8	2 3 (Twitter, página de internet,	**8**	2 3 (las redes sociales y la página web)	**8**	2 3 (El Facebook, Twitter,	**8**	2 3 (Twitter, facebook, página de	**8**	2 3 (Fb, Twitter, la

	Facebook)				nuestra página web) 6 A veces nos dan espacio en medios como la radio o televisión, cuando apoyamos un caso específico		internet)		página web)
9	4 : Las universidades 5	**9**	5	**9**	5	**9**	5	**9**	5
10	5	**10**	5	**10**	5	**10**	5	**10**	7
11	1 Representante	**11**	1 Representante o a veces abogada	**11**	1 Representante	**11**	1 Representante	**11**	1 Representante
12	1	**12**	1	**12**	1	**12**	3	**12**	3

	En el año 2009, fuimos agredidos en una manifestación con maestros. Nosotros íbamos de observadores y la policía nos atacó. La prensa, en ese entonces, pagada por Marín, trató de ocultar la información real, y mintieron diciendo que nosotros también agredimos a los policías. Todo fue		Pues la prensa estaba comprada cuando hubo una represión en contra de nosotros en una manifestación, así que inventaron cosas de nosotros, no dieron bien la información porque el gobierno les pagaba para no publicar la verdad. Al final, E. dio entrevistas y redactamos comunicados, para aclarar todo. Terminó pues bien y mal. Bien porque mucha gente		El caso más fuerte fue el del 2009, cuando trataron de reprimirnos durante una manifestación pacífica con los maestros. Algunos medios de comunicación no publicaron la información o dijeron que nosotros habíamos agredido a policías, cuando nosotros sólo fuimos				

	muy difícil. E. estuvo contactando a prensa a organizaciones aliadas y se pudo lanzar la información real en algunos medios y en internet.		ahora nos apoya y hemos hecho una red de apoyo más grande y muchas más gente se entera de las notas verdaderas y mal porque siguen las represiones.		de observadores. Finalmente yo hice un comunicado y expliqué la situación. Otros medios tomaron la nota o me hicieron entrevistas. A la fecha, muchas otras organizaciones nos han apoyado y también con la última que nos hicieron, meterse a robar a la casa de M.,				

					ya tenemos más apoyo y evidencias de que nosotros sólo estamos haciendo las cosas bien y por eso somos reprimidos.				
13	6 Pues nosotros la hicimos (E. y ella)	**13**	2	**13**	6 Junto con M., iniciamos la organización y la redactamos.	**13**	5	**13**	1
14	1. 1 2. 4 3. 5 4. 6 5. 7 6. 9	**14**	1. 6 2. 5 3. 4 4. 2 5. 1 6. 9	**14**	1. 8 2. 11 Ética 3. 10 4. 4 5. 7	**14**	1. 9 2. 10 3. 4 4. 2 5. 8 6. 1	**14**	1. 9 2. 10 3. 6 4. 4 5. 8 6. 7

	7. 8 8. 10 9. 2 10. 3 11. Ética		7. 3 8. 10 9. 8 10. 7		6. 6 7. 5 8. 9 9. 1 10. 3 11. 2		7. 5 8. 6 9. 7 10. 3		7. 5 8. 2 9. 1 10. 3
15	3	**15**	3	**15**	3	**15**	3	**15**	2
16	1	**16**	1	**16**	1	**16**	1	**16**	1
17	1. correo electrónico 2. 6. 7: Celular	**17**	1. Email 2. 6. 7. Celular y whatsapp	**17**	1. Email y redes sociales 2. 6. 7: Celular o whatsapp	**17**	1. Email y chat de facebook 2. 6. 7. Whatsapp	**17**	1. Correo electrónico 2 6.
18	1	**18**	1	**18**	1	**18**	1	**18**	3
19	1	**19**	1	**19**	1 3	**19**	1	**19**	1
20	3	**20**	3	**20**	3	**20**	3	**20**	3

21	1 4 celular	**21**	1 3. email 4. Celular o whatsapp	**21**	1 3. Email, 4 celular	**21**	1 3 Mail, 4 mensaje de texto	**21**	1 3. Email
22	2	**22**	2	**22**	2	**22**	2	**22**	2
23	1 2 3 4 8	**23**	1 2	**23**	1 8 2	**23**	1 8	**23**	1 2
24	1. 1 2. 2 3. 3 4. 5 5. 4	**24**	1. 1 2. 2 3. 6 Whatsapp 4. 3 5. 5 6. 4	**24**	N/C	**24**	1. 1 2. 6 What sapp 3. 2 4. 3 5. 5 6. 4	**24**	1. 1 2. 5 3. 2 4. 3 5. 4
25	1 4	**25**	1 6	**25**	1 4	**25**	1 6	**25**	1 10

	6 7 8		7 8		6 7 8		7 8		
26	1 en las reuniones que tenemos	**26**	1 Durante las juntas y por correo electrónico	**26**	1 En las reuniones semanales de planeación o se hace un correo masivo en donde se publica el porqué de la felicitación	**26**	1 En reuniones y por medios electrónicos	**26**	1 En las juntas de cada semana
27	1	**27**	1	**27**	1	**27**	1	**27**	1
28	1	**28**	1	**28**	1	**28**	1	**28**	3
29	1 Porque somos parte de una red de ayuda.	**29**	1 Porque la idea expresa que nosotros y más	**29**	3 Quizá el nombre es un poco	**29**	1 Porque queremos que nuestro	**29**	3 No creo que la imagen y

			organizaciones trabajemos en pro de la defensa de los derechos humanos		técnico, pero creo que la imagen ayuda a entender que somos parte de un todo. Somos un eslabón y existen otros eslabones que también contribuyen a la causa		trabajo sea parte de una red de muchas organizaciones		el nombre ayuden a que la gente entienda que la organización no trabaja sola, sino que hay otras organizaciones amigas con las que se trabaja en conjunto pero creo que el nombre no es entendible del todo
30	La falta de personal que	**30**	La falta de cobertura en los	**30**	La carencia de una	**30**	A veces no sabemos	**30**	La falta de organizaci

	pueda ayudarnos, pues tenemos mucho trabajo. La falta de recursos económicos para hacer que la gente nos conozca más y para apoyar a más personas		medios por los temas que manejamos. También carecemos de recursos económicos que nos permitan tener solvencia para resolver muchos más casos. No sabemos cómo llegar a la gente que puede donarnos dinero pues desconfían de nosotros, de nuestro trabajo		persona encargada de la comunicación. Yo sé muy poco de cómo comunicar a la gente. Lo poco que he aprendido se lo debo a otras organizaciones amigas. Nos falta mucha gente para el trabajo que realizamos. No tenemos tanto dinero para apoyar más a las personas		cómo llegar a más gente y más ahora con tanta tecnología. Falta más orden en las tareas que realizamos.		ón interna, a veces todos hacen de todo. No hay división del trabajo por áreas.

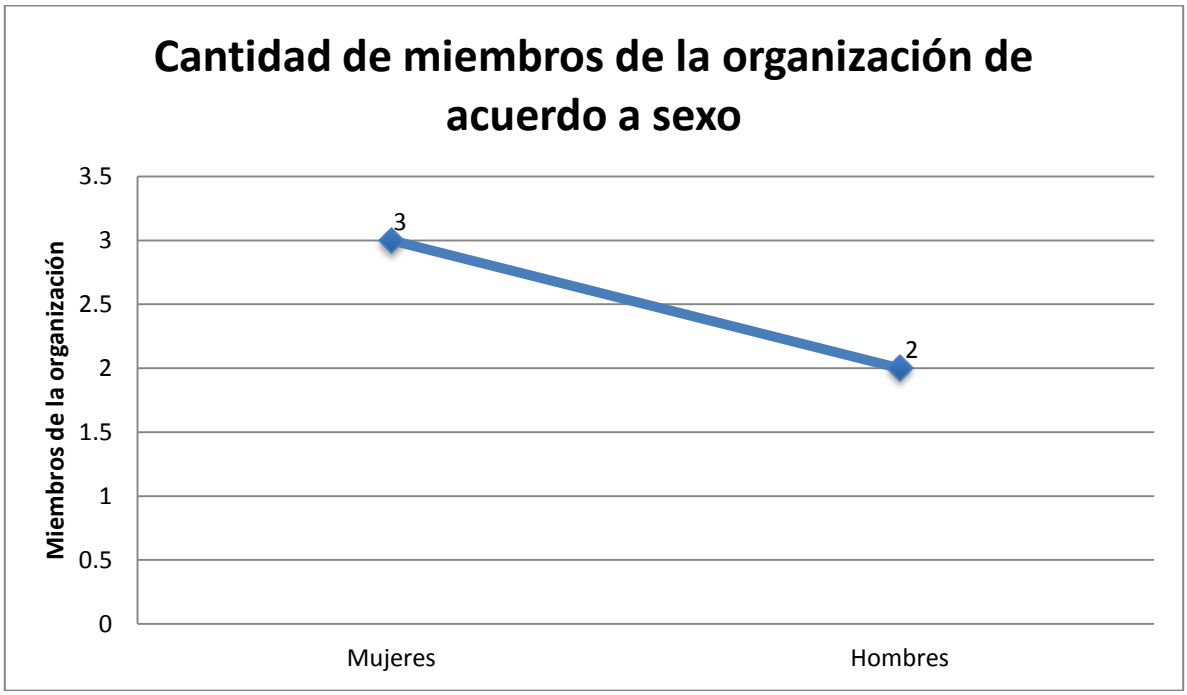
					que recurren a nosotros.				
31	Abrir convocatorias para que lleguen interesados en apoyarnos en la organización como voluntarios o también dando dinero		Ver formas de tener donadores y personal. Conocer cómo se puede hacer que la gente no desconfíe de lo que hacemos. Crear más relaciones con organizaciones para crear más fuerza ante la prensa		Tener a una persona comunicadora en la organización para que nos apoye en los mensajes que queremos dar a los demás		Capacitaciones de las formas en las que se puede captar más gente para la causa		Saber qué es lo que cada uno tiene que hacer. Para no repetir las cosas o dejar de hacer cosas.
Observaciones:		**Observaciones:**		**Observaciones:**		**Observaciones:**			
Al hablar de la representante, le llaman por su nombre, más que por el cargo. P.5 = Internamente se usa la verbal, pero ya		P. 5 = Pues hablamos más para comunicarnos, al final se escriben los acuerdos. P. 6 = Hace mención a que la comunicación		Él lleva la batuta en la comunicación a pesar de no ser comunicólogo				La chica desconoce de la historia de la organización. El hecho de que tenga poco tiempo en la organización	

con la demás gente, todo se queda por escrito, por la parte legal. Y con la prensa y comunicados es escrito o hablado.	puede traer donadores o personas que las apoyen			hace que su visión sea más objetiva.

(Elaboración propia con base en respuestas de los encuestados)

ANEXO 9

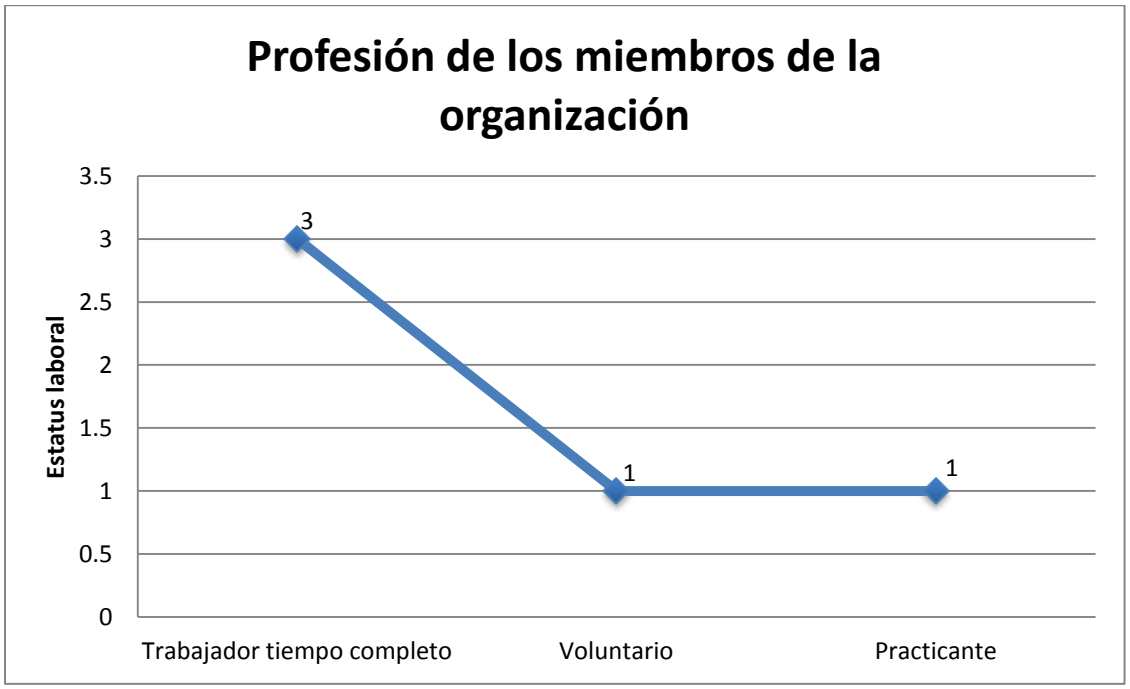
GRÁFICA 1. MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN



(Elaboración propia con resultados de encuestas)

Esta gráfica permitió realizar la contextualización del número de personas que forman parte de la organización. Se puede notar que de las 5 personas encuestadas, la mayoría son mujeres, lo que corresponde al 60%, contra el 40% de hombres.

GRÁFICA 2. ESTATUS LABORAL DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

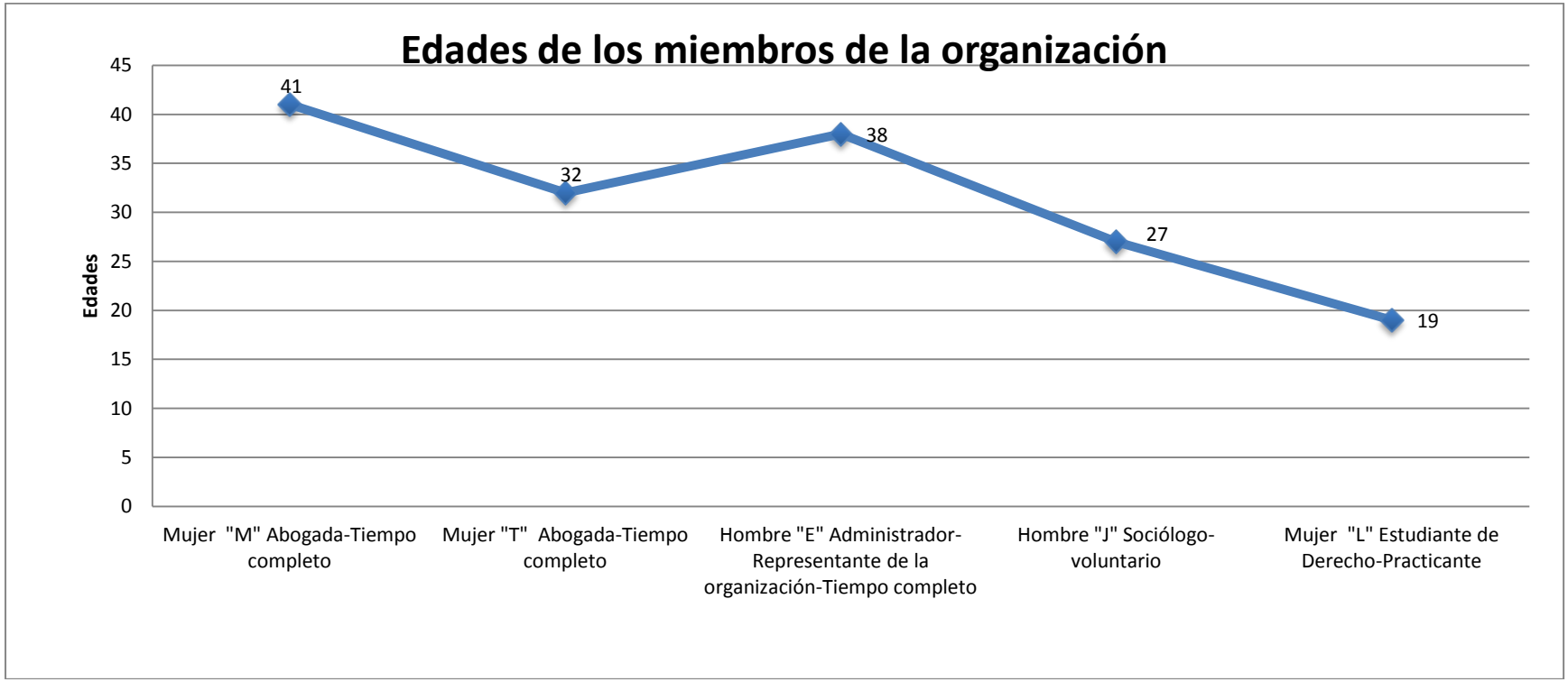
Se pudo notar, con la gráfica anterior, que en la organización el 60% de los miembros son personas que se encuentran laborando de tiempo completo; en menor medida, aparecen los voluntarios, o practicantes y personas que desean realizar su servicio social dentro de la organización.

GRÁFICA 3. PROFESIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Elaboración propia con resultados de encuestas

En esta anterior gráfica se observaron las profesiones que cada miembro de la organización posee. La profesión que impera es la abogacía, con el 60% de los miembros enfocados a este rubro. Con estos resultados se pudo notar que no hay un comunicólogo en la organización.

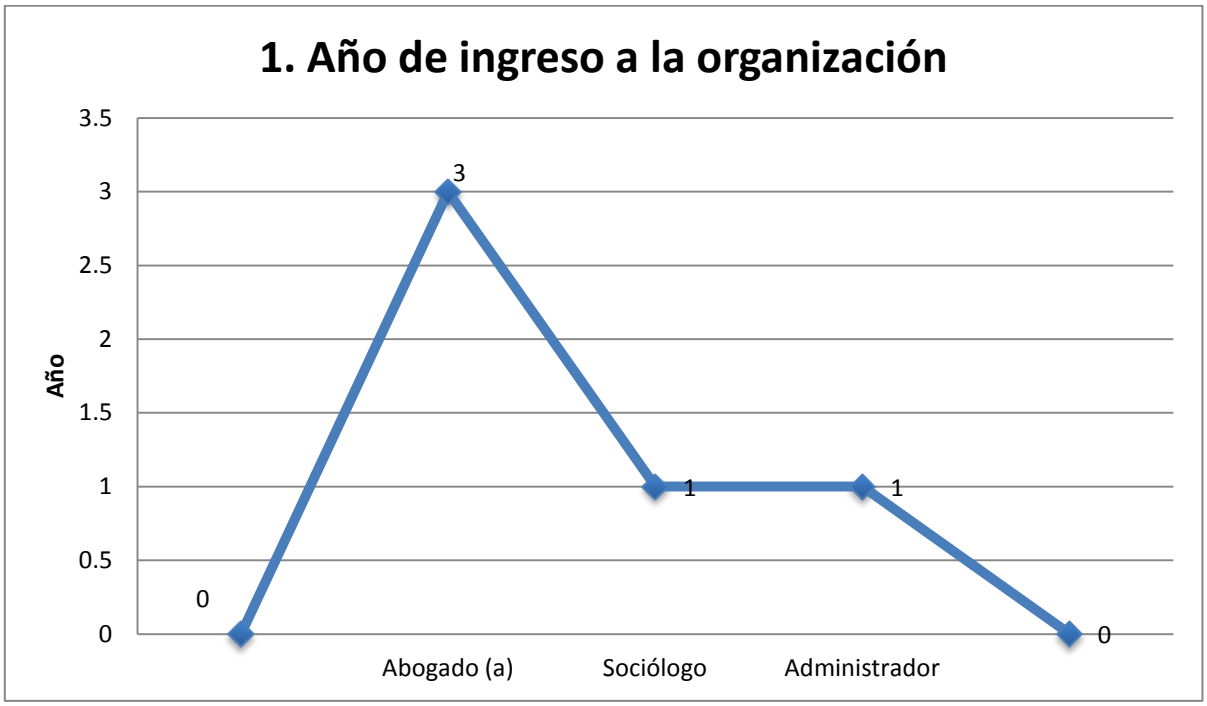
GRÁFICA 4. EDADES DE MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

La gráfica dejó claro que es una organización que cuenta con personas de diversas edades y que las personas más jóvenes son los voluntarios o practicantes. Con esta gráfica se termina la contextualización de la parte básica estructural de la organización. A continuación se muestran las preguntas establecidas en la encuesta.

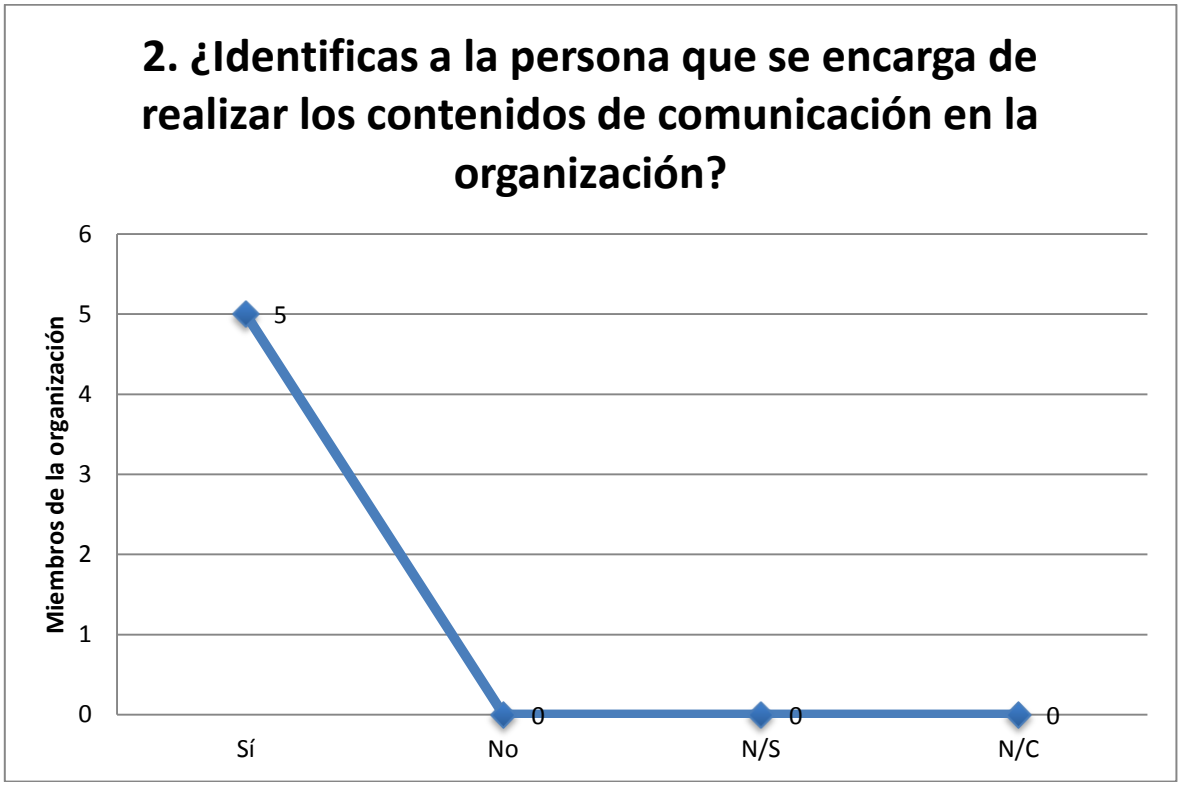
GRÁFICA 5. AÑO DE INGRESO A LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

Existen dos personas que iniciaron en el mismo año que corresponde al 40% de los miembros, y ellos fueron los que comenzaron el trabajo de la organización en 2006, posteriormente hay una incorporación en el 2008 de otra persona de labor de tiempo completo. Finalmente, en los años 2010 y 2013, hay incorporaciones de personas pero éstas sólo se encuentran colaborando conforme a la disponibilidad de sus horarios de escuela u otras ocupaciones, desarrollando actividades de voluntariado o práctica profesional.

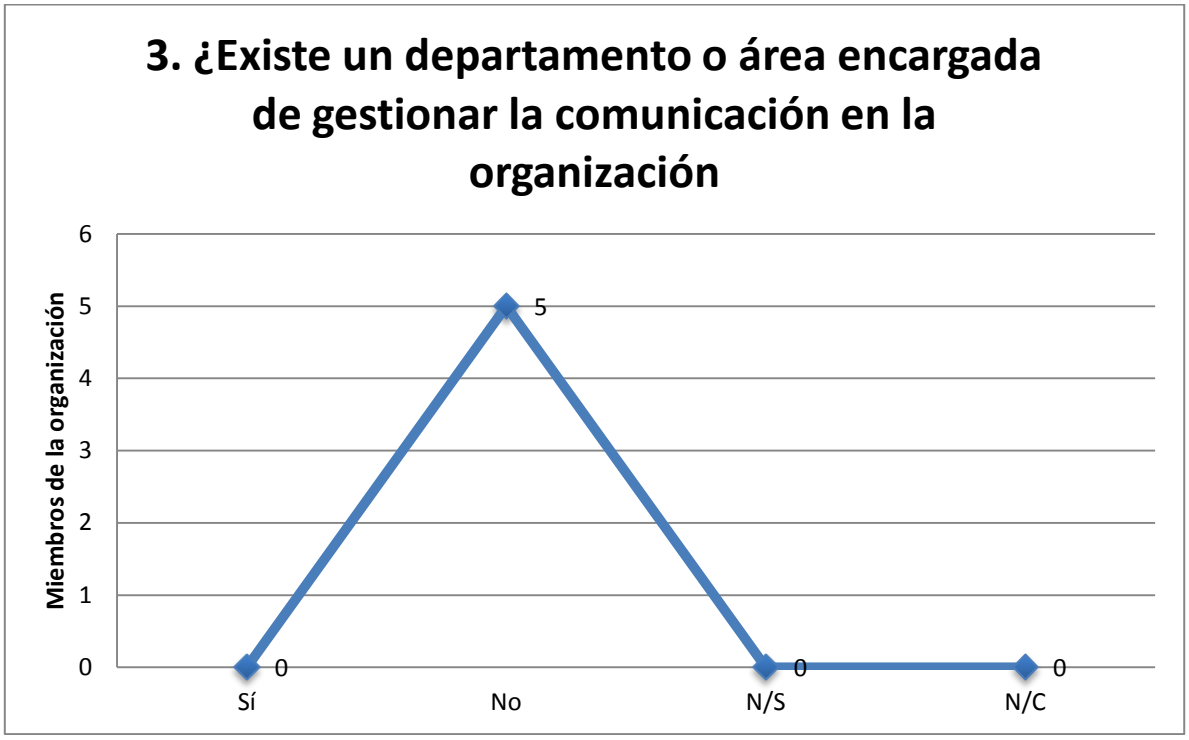
GRÁFICA 6. ENCARGADO (A) DE LOS CONTENIDOS DE COMUNICACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

El 100% de las personas reconocieron la existencia de un encargado que, en la mayoría de los casos, realiza la labor de Comunicador dentro de la organización. Cabe señalar que la persona encargada de realizar dicha acción es el Administrador/Representante de la organización quien, por sus años de experiencia y por ser el líder de la organización ha aprendido a tener dominio en los medios de comunicación y las relaciones públicas. Asimismo, cuando él no se encuentra, la segunda persona con más años de experiencia en la organización toma su lugar, si esto tampoco es posible, todos los miembros tratan de apoyar en el área.

GRÁFICA 7. DEPARTAMENTO O ÁREA QUE GESTIONA LA COMUNICACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

Todos los encuestados respondieron que, no existe un área formal de Comunicación dentro de la organización que se encargue de la creación de estrategias de comunicación.

GRÁFICA 8. FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS ENCARGADOS DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN

Elaboración propia con resultados de encuestas

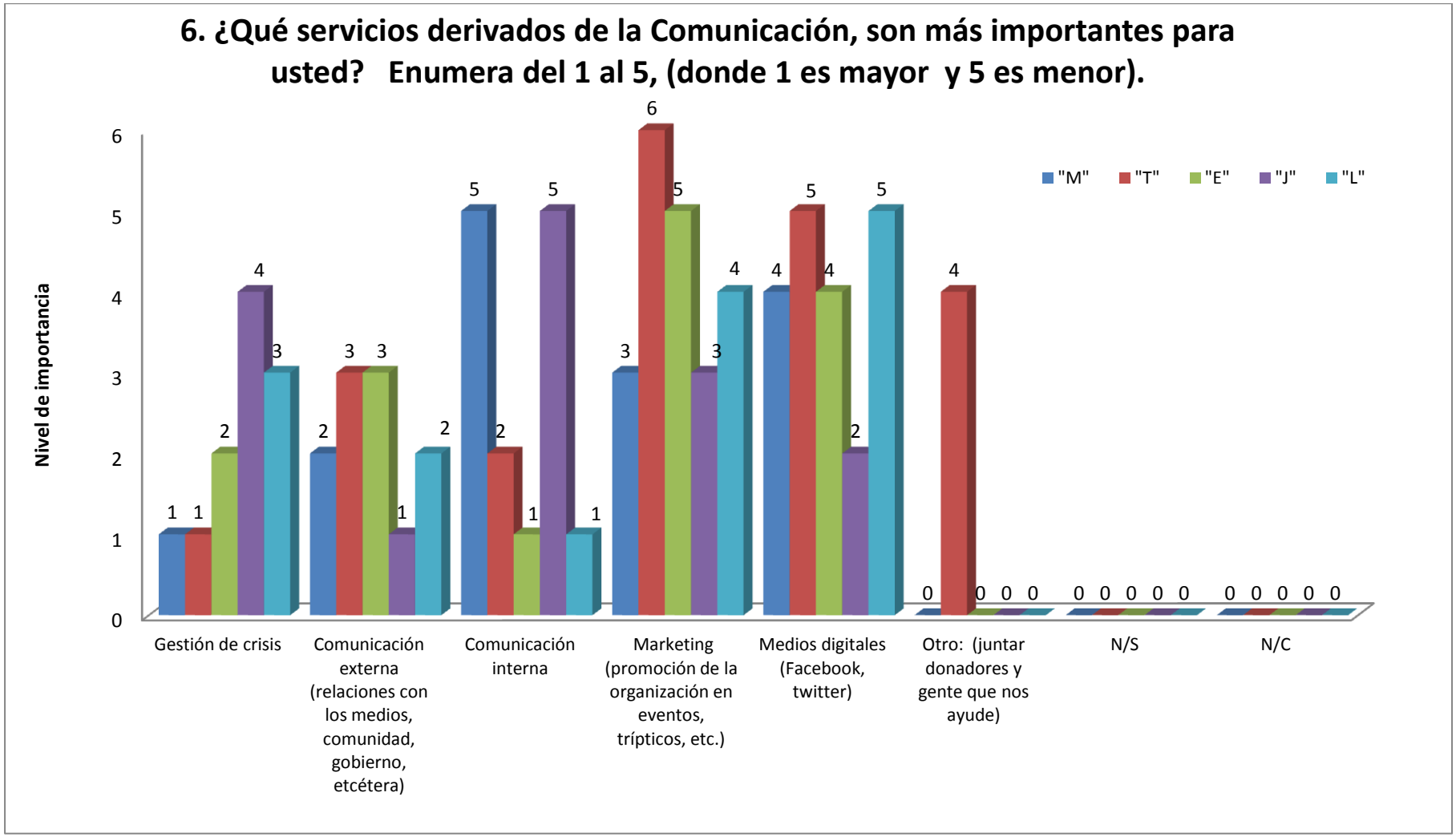
La persona que se encarga de gestionar las estrategias de Comunicación de la organización tiene formación como administrador y en algunos casos, es una abogada la que se encarga de los mismos. La falta de profesionales de Comunicación que se encarguen del rubro podría provocar el desconocimiento teórico-práctico de la verdadera labor que implica la comunicación, así como la incorrecta planeación y puesta en marcha de estrategias y tácticas comunicacionales en la organización.

GRÁFICA 9. FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS ENCARGADOS DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN

Elaboración propia con resultados de encuestas

Tanto la comunicación escrita como la comunicación verbal son utilizadas, mayoritariamente, para poder comunicar los procesos internos o externos que surgen en la organización, de acuerdo a la respuesta del 80% comentada por los miembros. Sólo una persona comentó que la forma de comunicación más utilizada es la verbal, lo que da a entender que, para llevar a cabo algún procedimiento, es necesaria la proximidad, facilidad y rapidez de resolución de los mismos y por eso, se están realizando por la vía verbal.

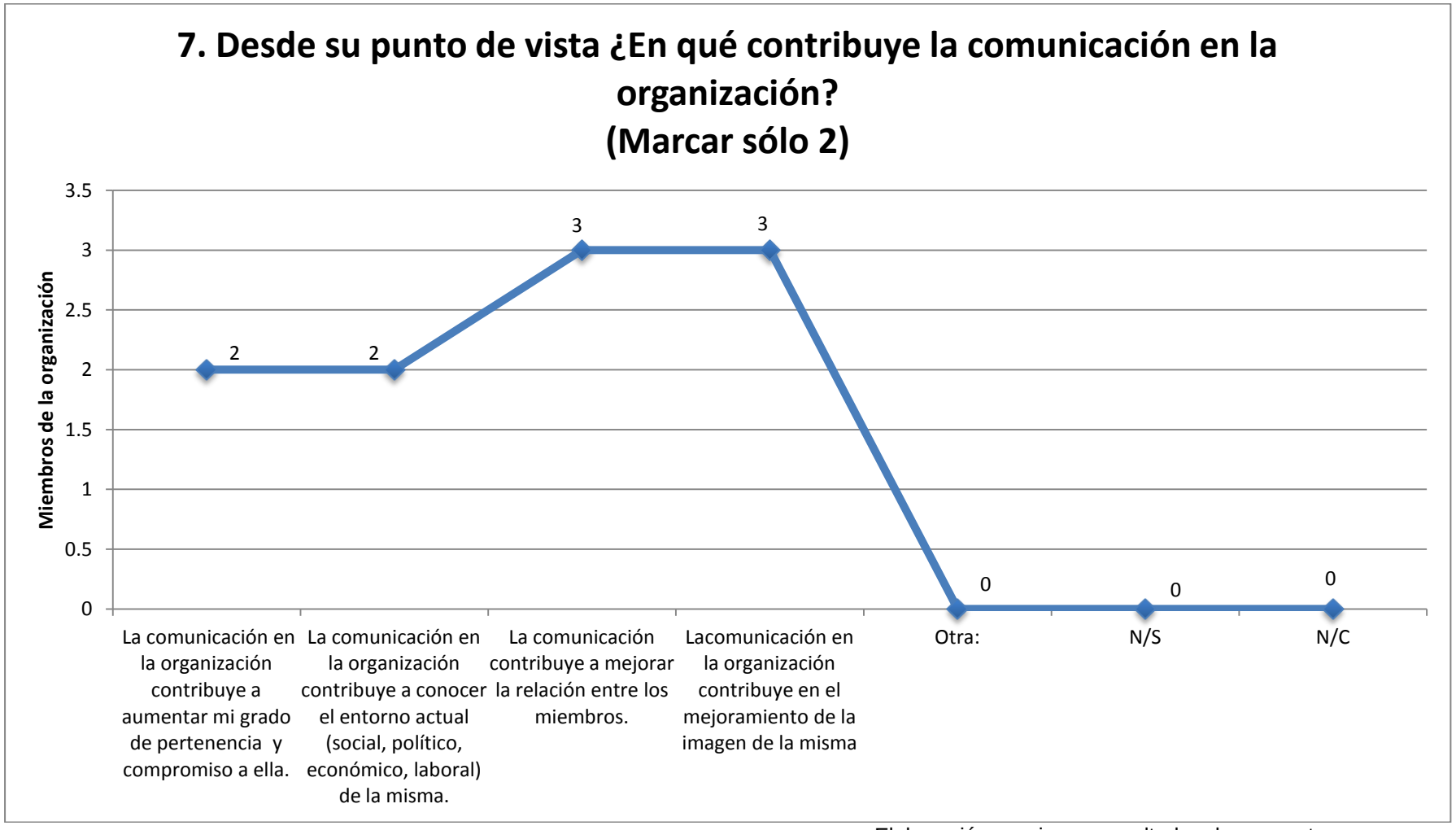
GRÁFICA 10. SERVICIOS MÁS IMPORTANTES DERIVADOS DE LA COMUNICACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

Se aprecia una variedad de respuestas en esta gráfica y el análisis de los datos arrojó que el servicio más importante que los miembros de la organización piensan que proporciona la Comunicación es el contribuir a gestionar los momentos de crisis; posteriormente, consideran que es la Comunicación interna otro servicio que resulta de la correcta formalización de la Comunicación en la organización. Después de éste, se mencionó que el servicio que agrega la comunicación es el de la Comunicación externa con los grupos de interés con los que se relacionan (por lo que se entiende que consideran que primero deben de tener una sólida comunicación interna para poder tener mejores resultados cuando se tenga contacto con los grupos de interés). Posterior a éstos, consideraron que otro servicio que la Comunicación permite y que es de gran importancia se refiere a los medios digitales. El marketing promocional en eventos y folletería no es considerado como un servicio importante para la organización. Finalmente, se observó una respuesta en el rubro de “otro servicio” que se deriva de la Comunicación es el poder juntar donadores y gente que ayude a la causa.

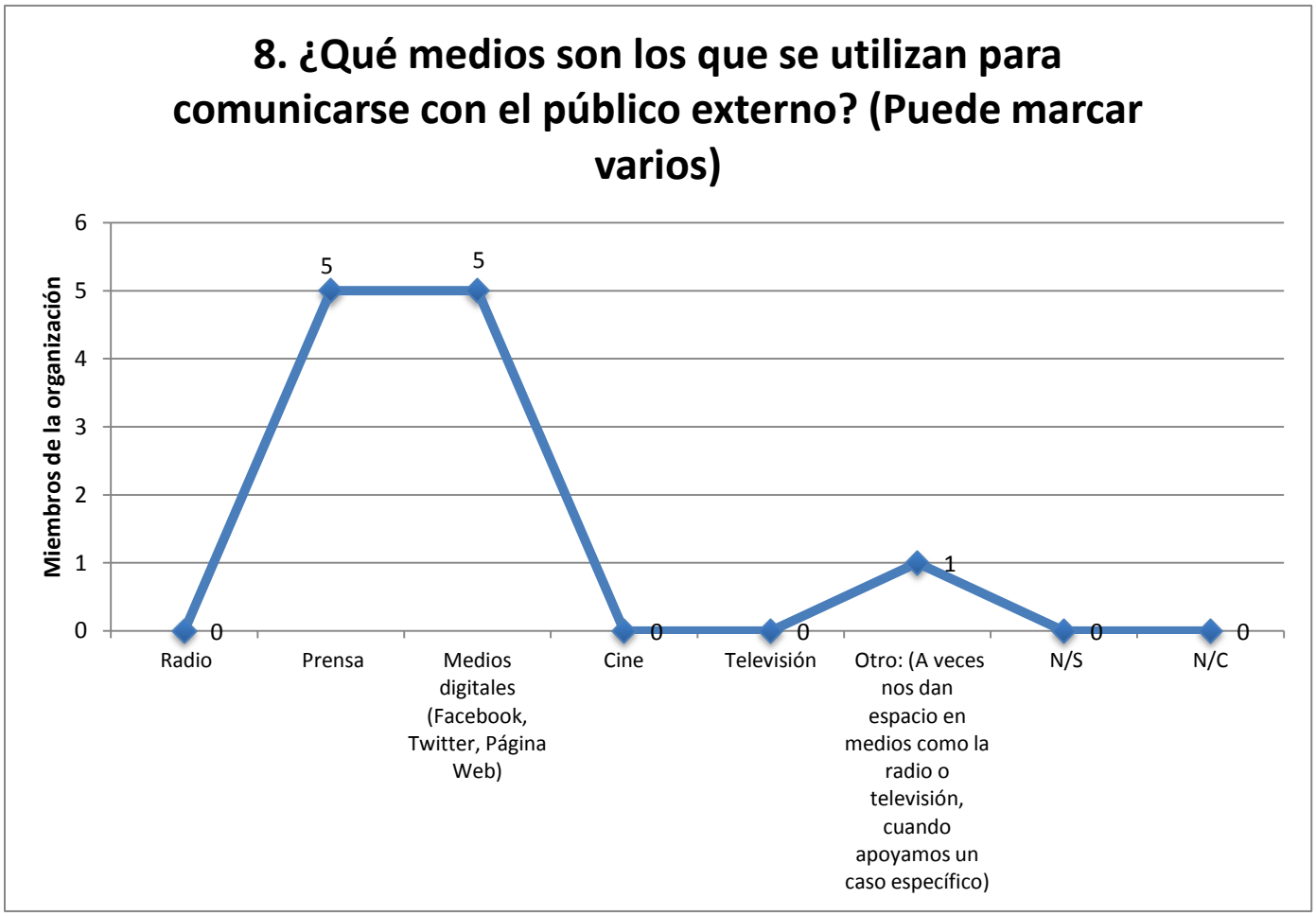
GRÁFICA 11. CONTRIBUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

El 60% de los encuestados mencionó que la comunicación contribuye a la mejora de la relación de los miembros. Con este mismo porcentaje también se valora que la comunicación ayuda al mejoramiento de la imagen de la organización ante los públicos externos. El 40% mencionó que la comunicación aumenta el grado de pertenencia y compromiso hacia la organización y finalmente, con igual porcentaje, se respondió que la comunicación ayuda a conocer el entorno actual en el que se encuentra inmersa la organización.

GRÁFICA 12. MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON EL PÚBLICO EXTERNO



Elaboración propia con resultados de encuestas

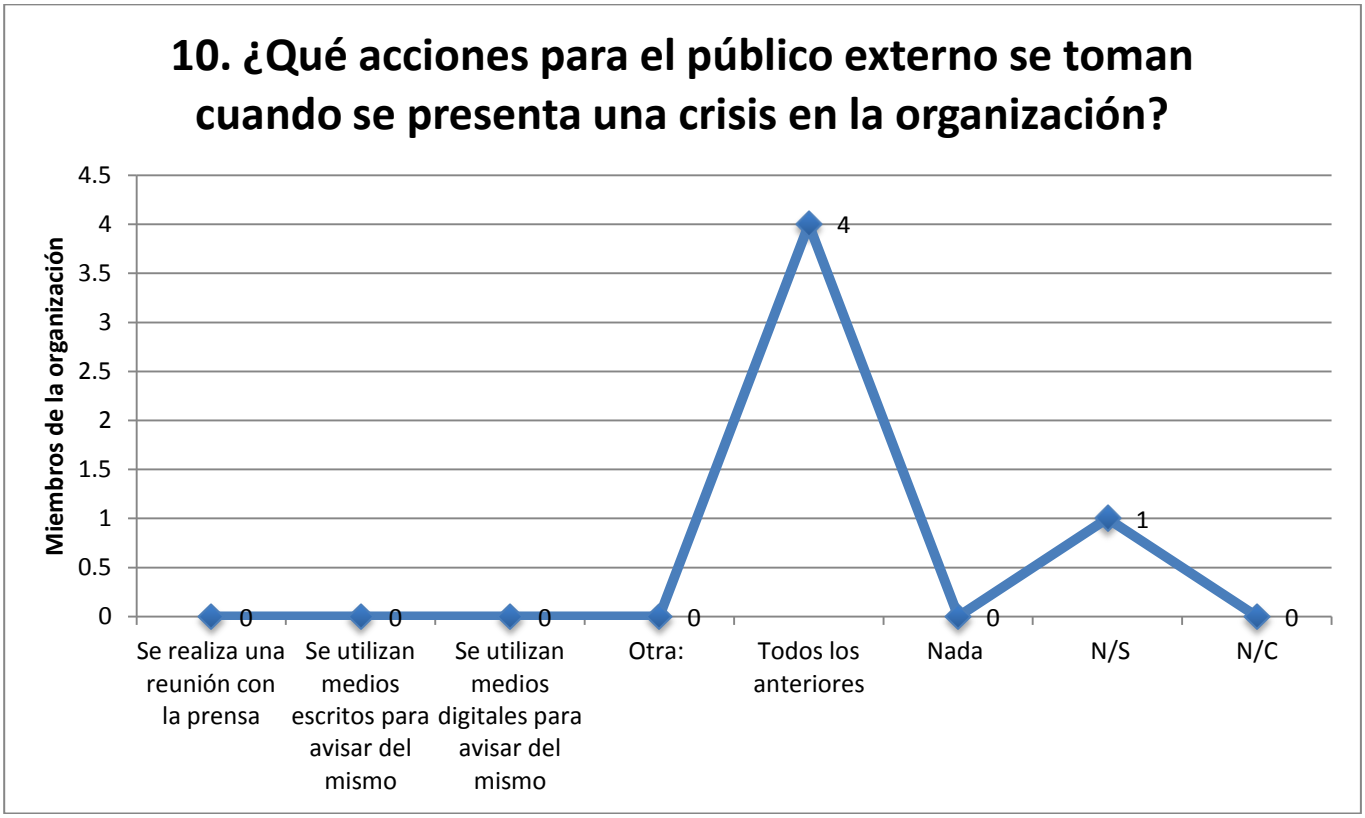
El 100% de los encuestados respondió que es a través de la prensa y los medios digitales como se comunican con el público externo, a razón de los temas que se tocan. Sólo el 20% respondió que sólo se cuentan con participaciones en otros medios de comunicación como la radio y la televisión cuando se apoya algún caso en específico.

GRÁFICA 13. RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Elaboración propia con resultados de encuestas

El 100% de los encuestados mencionó que se establecen relaciones con otras organizaciones de Derechos humanos, con los medios de comunicación, con la sociedad, el gobierno, los grupos vulnerables, etcétera. Sólo el 20% agregó que también se relacionan con las universidades.

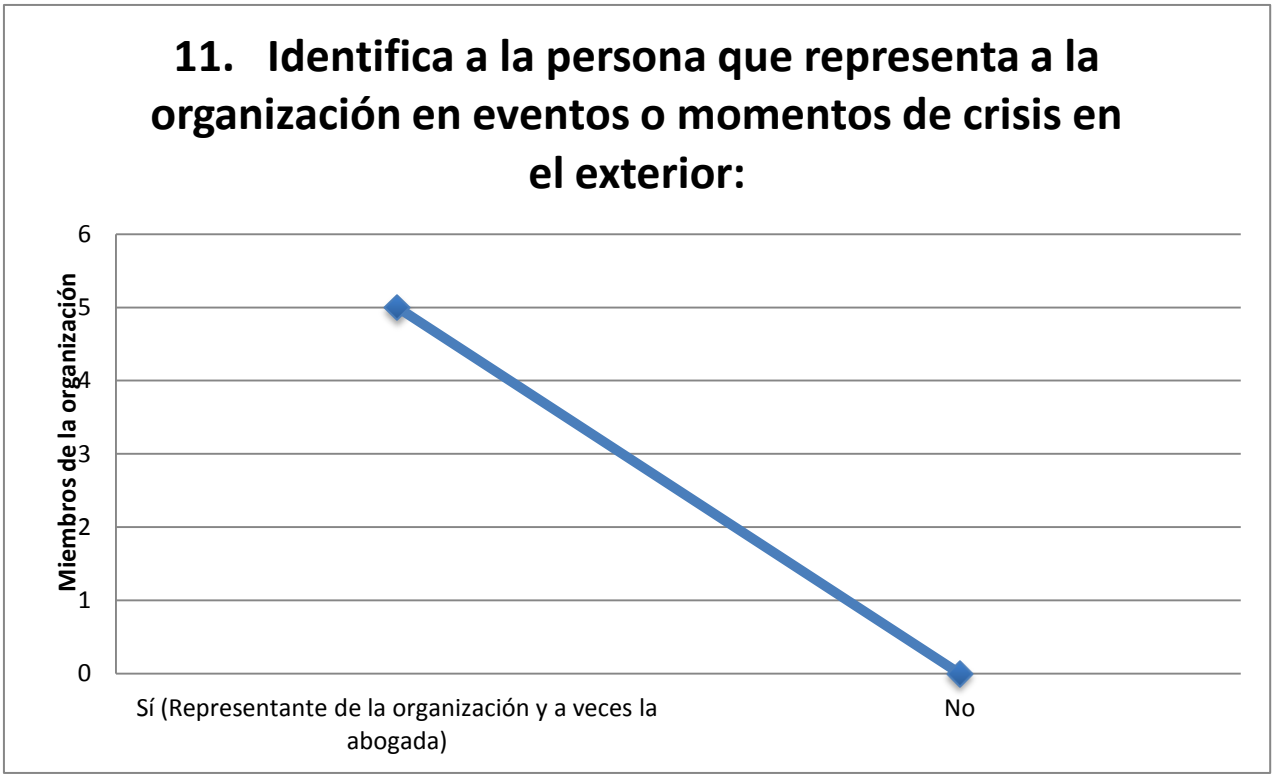
GRÁFICA 14. ACCIONES PARA PÚBLICO EXTERNO ANTE UNA CRISIS



Elaboración propia con resultados de encuestas

La mayoría de los encuestados (el 80%) aseguraron que ante una crisis en la organización se convoca a una rueda de prensa con los medios de comunicación, además de que se envía la nota a través de medios escritos (boletines de prensa) y se hace uso de los medios digitales para avisar a la comunidad. Sólo el 20%, correspondiente a una persona, no supo qué contestar a razón de ser practicante en la organización y tener muy poco tiempo en ella.

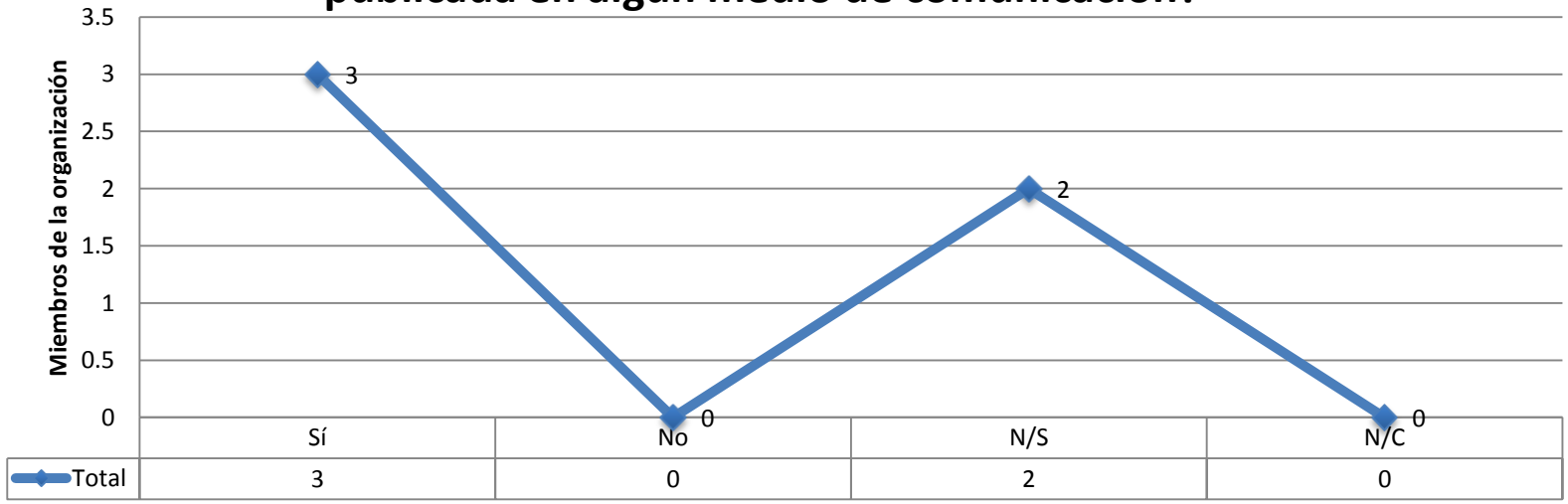
GRÁFICA 15. PERSONA QUE REPRESENTA A LA ORGANIZACIÓN EN EVENTOS O CRISIS EXTERNAS



Elaboración propia con resultados de encuestas

El 100% de los encuestados contestó que es el representante de la organización y pocas veces la abogada con más años de experiencia en la organización, quienes se encargan de representar a la organización en eventos y medios de comunicación en caso de presentarse una crisis.

GRÁFICA 16. PROBLEMA CON LA INFORMACIÓN PUBLICADA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN



RESPUESTAS SÍ:

"M" = En el año 2009, fuimos agredidos en una manifestación con maestros. Nosotros íbamos de observadores y la policía nos atacó. La prensa, en ese entonces, pagada por Marín, trató de ocultar la información real, y mintieron diciendo que nosotros también agredimos a los policías. Todo fue muy difícil. E. estuvo contactando a prensa, a organizaciones aliadas y se pudo lanzar la información real en algunos medios y en internet.

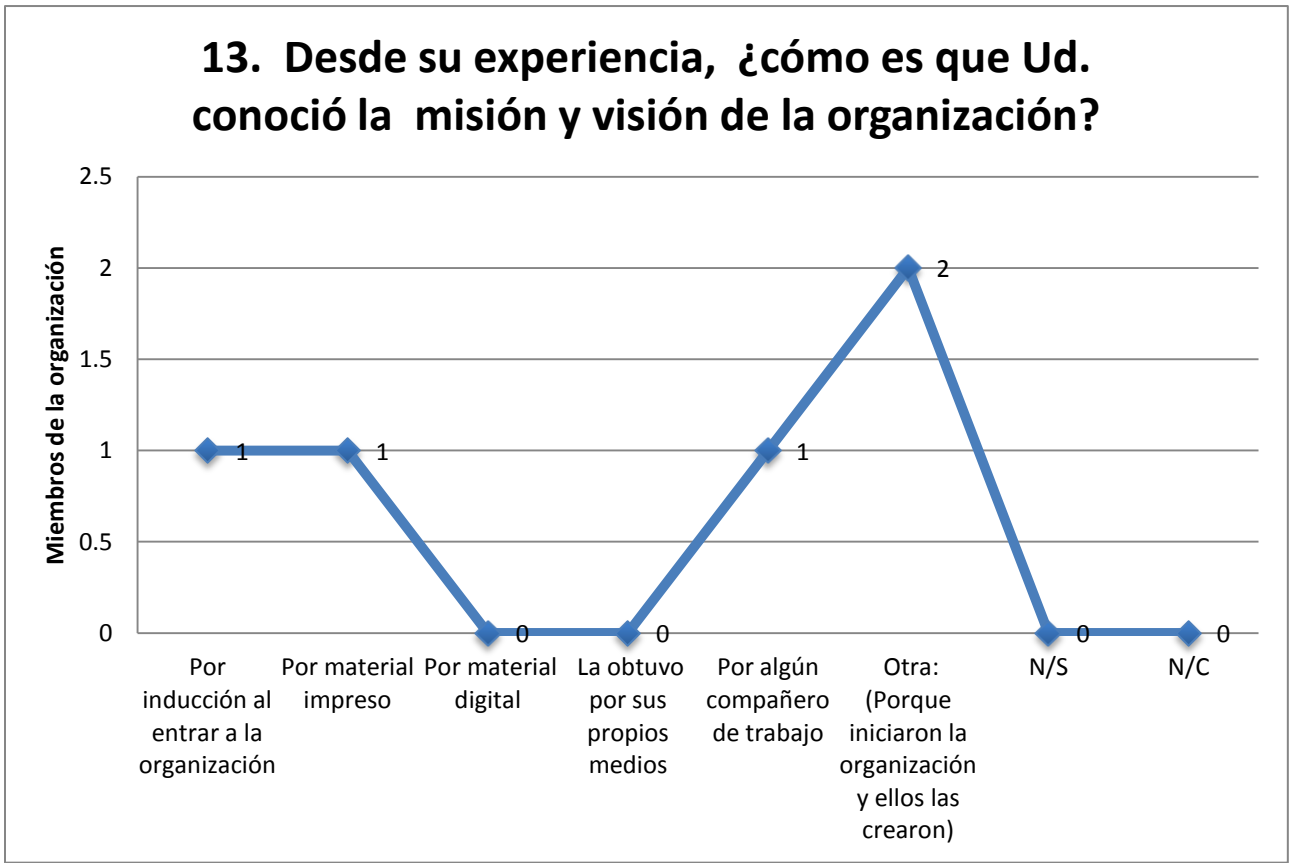
"T" = Pues la prensa estaba comprada cuando hubo una represión en contra de nosotros en una manifestación, así que inventaron cosas de nosotros, no dieron bien la información porque el gobierno les pagaba para no publicar la verdad. Al final, E. dio entrevistas y redactamos comunicados, para aclarar todo. Terminó pues bien y mal. Bien porque mucha gente ahora nos apoya y hemos hecho una red de apoyo más grande y muchas más gente se entera de las notas verdaderas y mal porque siguen las represiones.

"E" = El caso más fuerte fue el del 2009, cuando trataron de reprimirnos durante una manifestación pacífica con los maestros. Algunos medios de comunicación no publicaron la información o dijeron que nosotros habíamos agredido a policías, cuando nosotros sólo fuimos de observadores. Finalmente yo hice un comunicado y expliqué la situación. Otros medios tomaron la nota o me hicieron entrevistas. A la fecha, muchas otras organizaciones nos han apoyado y también con la última que nos hicieron, meterse a robar a la casa de M., ya tenemos más apoyo y evidencias de que nosotros sólo estamos haciendo las cosas bien y por eso somos reprimidos.

Elaboración propia con resultados de encuestas

El 60% de los encuestados contestaron que sí han tenido algún problema con la información que se publica en los medios de comunicación, específicamente de la prensa. Las respuestas coincidieron respecto a una situación acontecida en el año 2009, durante la observación de una manifestación de maestros donde fueron agredidos por policías y la prensa publicó que la organización también había respondido con agresión, lo cual era mentira. Comentan que el representante de la organización se movilizó y pidió ayuda a otras organizaciones y a medios de comunicación aliados para hacer conferencias de prensa y lanzar información escrita (boletines, comunicados) con el fin de aclarar la situación y denunciar el abuso de autoridad del gobierno en turno. Como puede observarse, sólo tres personas representan el porcentaje de conocimiento del problema, puesto que el otro 40%, es decir, las dos personas restantes, no apoyaban a la organización en ese año, por lo que desconocen de la existencia de algún problema.

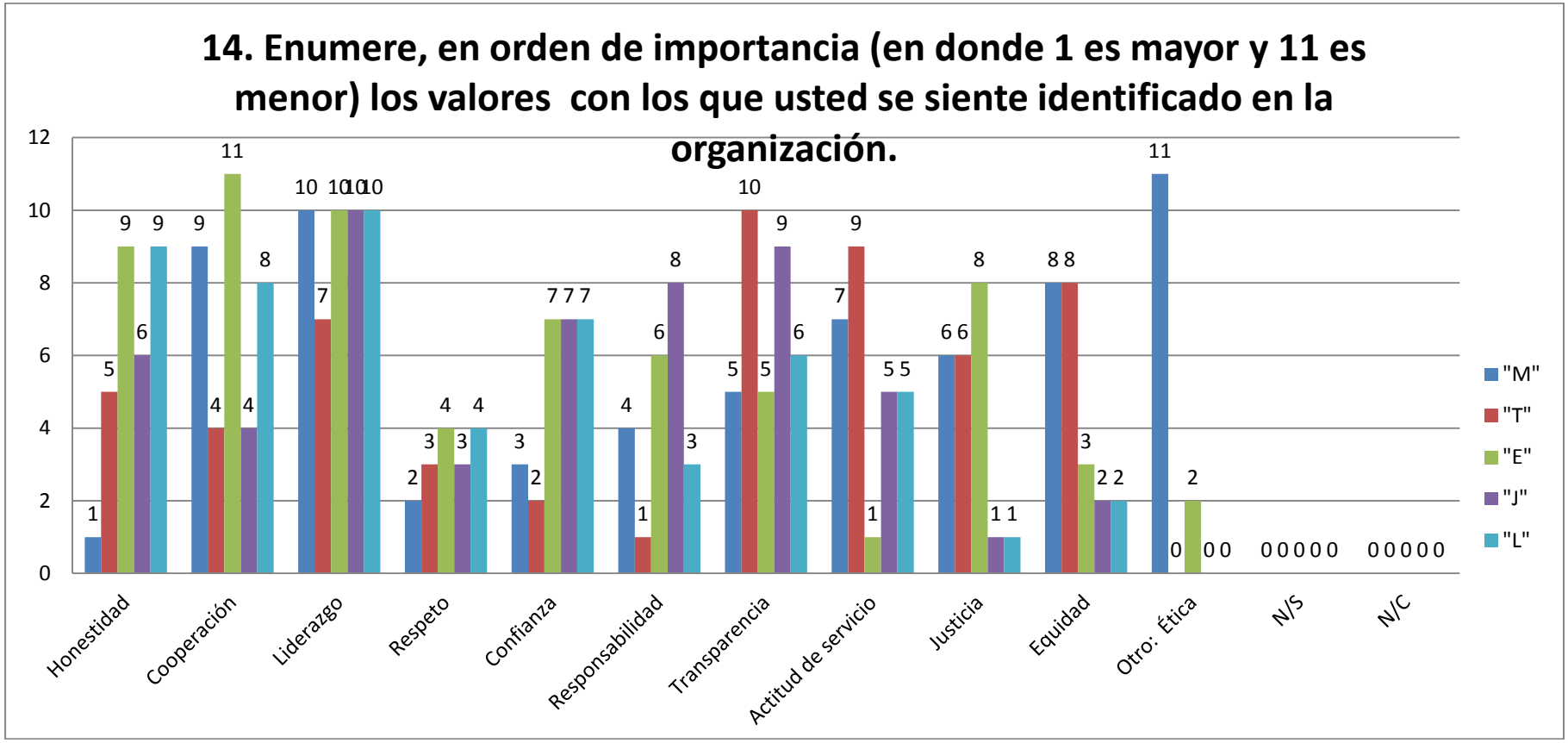
GRÁFICA 17. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

El 40% conoce la filosofía organizacional porque iniciaron con la organización y por lo tanto, estructuraron la misión y visión de la organización. Un 20% respondió que la conoció gracias a la inducción que recibió cuando entró a la organización. En cambio, un 20% comentó que conoció la filosofía por el material impreso que posee la organización y finalmente, otro 20% la conoció gracias a un compañero de la organización. Se deja claro que la filosofía está presente en el quehacer organizacional de manera formal (vía escrita) o informal (vía oral) entre los miembros de la organización.

GRÁFICA 18. VALORES CON LOS QUE SE IDENTIFICA EN LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

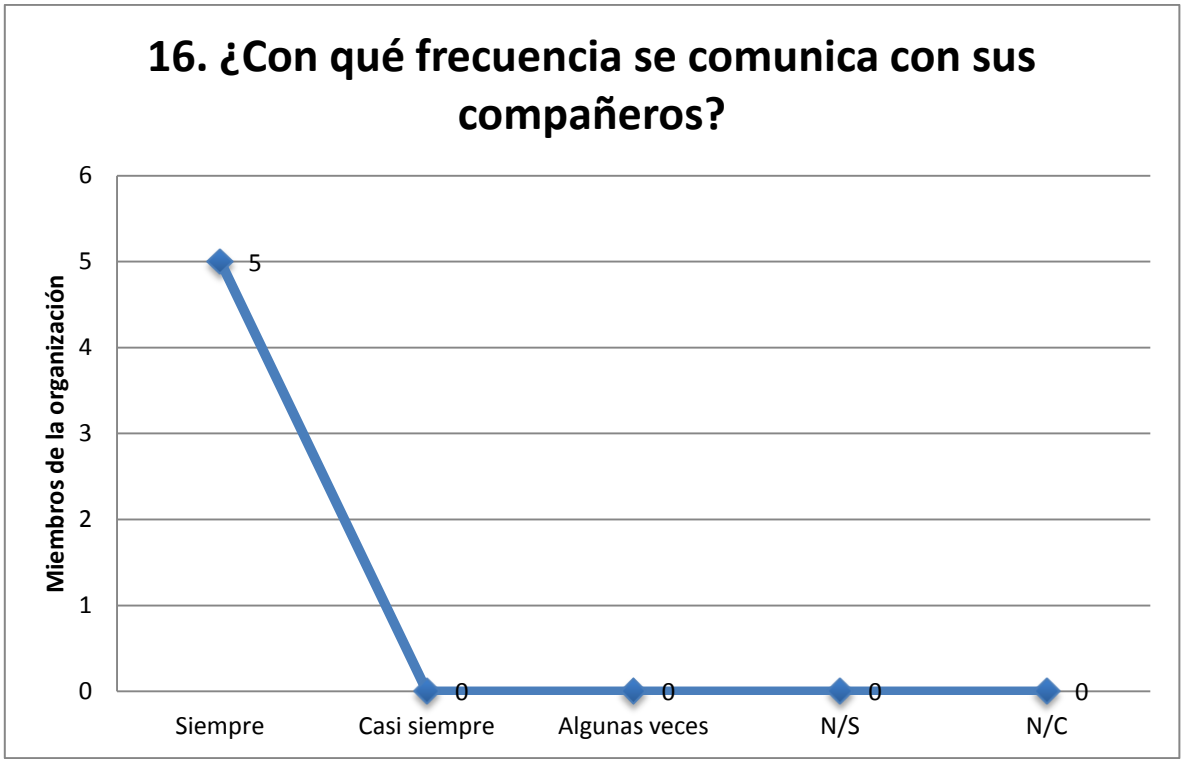
Desde la perspectiva de los encuestados, los valores que consideran más importantes son, en orden de importancia: la justicia, la equidad, el respeto la cooperación, la transparencia, la actitud de servicio, la responsabilidad, la confianza, la honestidad, el liderazgo y finalmente la ética.

GRÁFICA 19. COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS

Elaboración propia con resultados de encuestas

El 80% de los encuestados respondió que el trato es muy cercano entre ellos. Sólo una persona, equivalente al 20%, que corresponde a la practicante, comenta que, el trato es cordial.

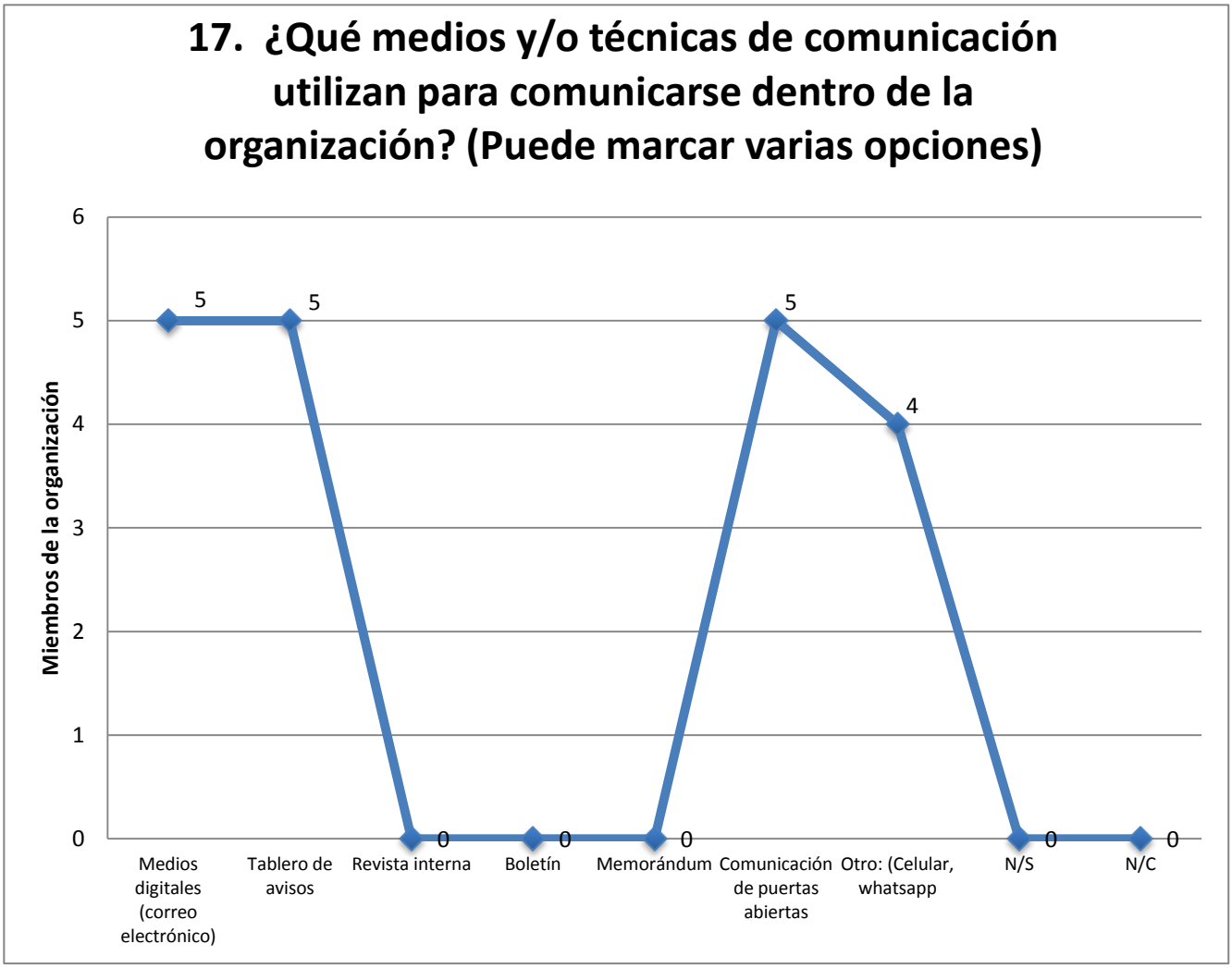
GRÁFICA 20. FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS



Elaboración propia con resultados de encuestas

En este apartado, el 100% de los miembros de la organización respondieron que siempre se mantienen en contacto con los compañeros de la organización durante la realización del trabajo.

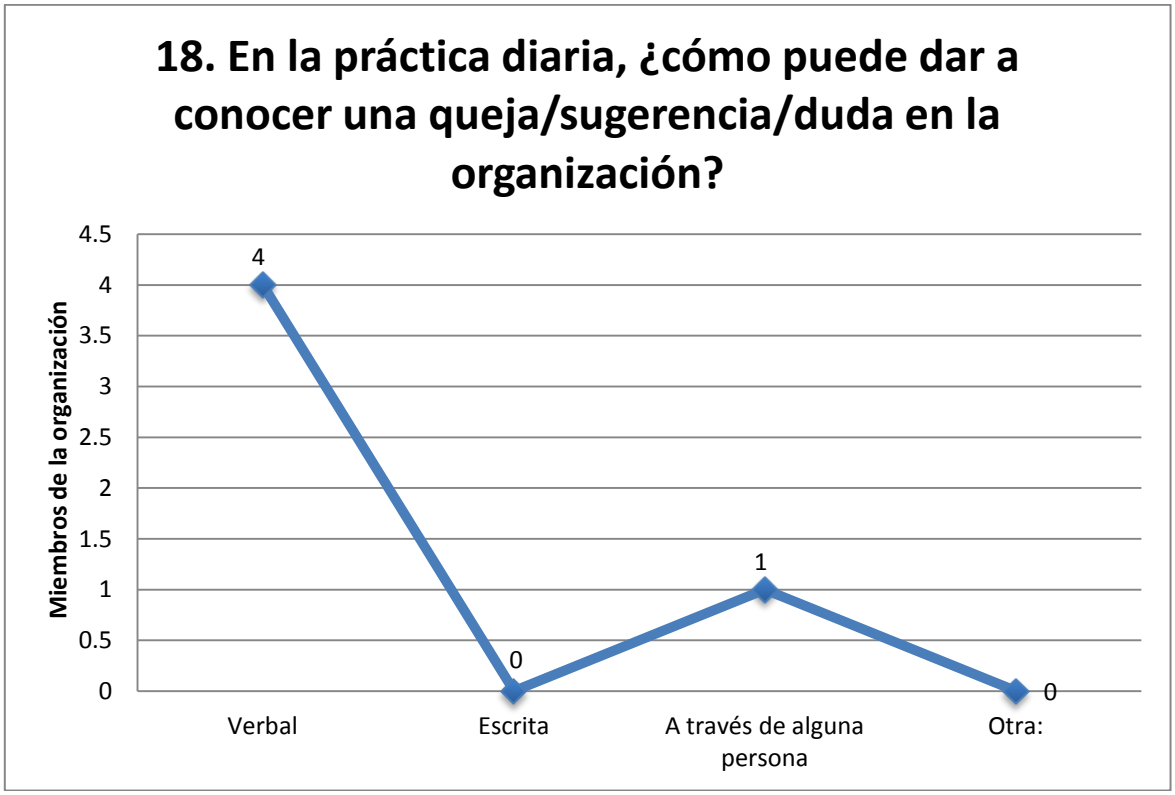
GRÁFICA 21. MEDIOS DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

El 100% de las personas comentaron que se utilizan los medios digitales, el tablero de avisos y la comunicación de puertas abiertas. El 80% comentó que aparte de los anteriores, se utiliza el celular y el Whatsapp (aplicación para mandar mensajes de manera gratuita al estar conectado a una red de internet o plan de datos de internet de la compañía celular).

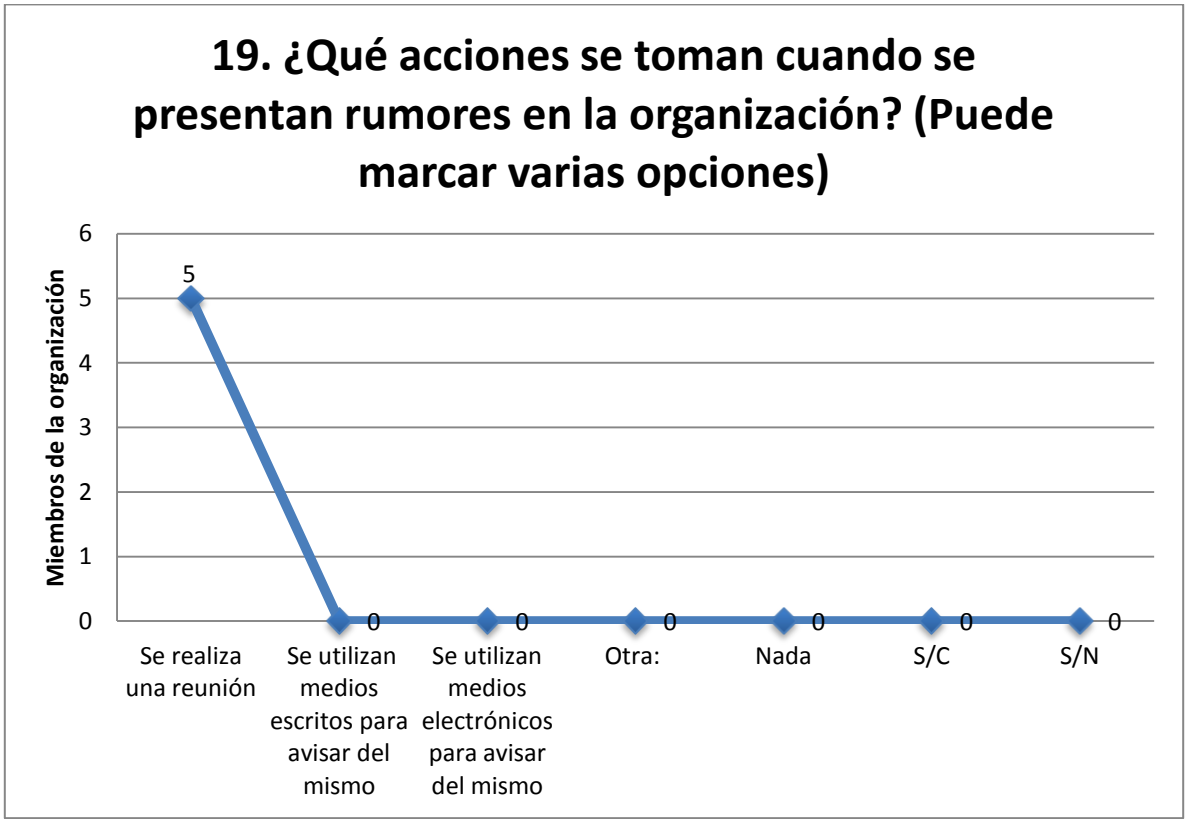
GRÁFICA 22. QUEJAS/SUGERENCIAS/DUDAS DENTRO EN LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

El 80% de las encuestas mencionan que se pueden hacer quejas, sugerencias y preguntar dudas de manera interpersonal, verbalmente. Dejando clara la cercanía existente entre los miembros de la organización. Sólo una persona, que representa el 20% y es la practicante comentó que se pueden realizar a través de otra persona, es decir, la persona que funge como su jefe(a).

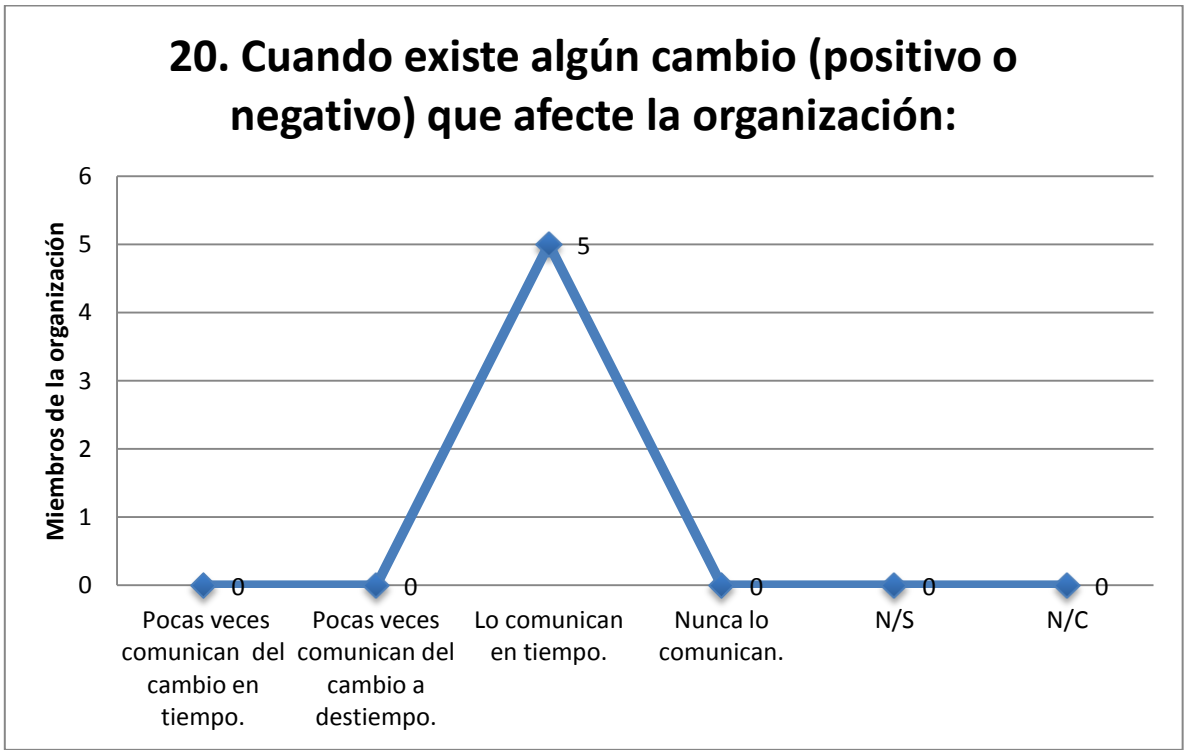
GRÁFICA 23. ACCIONES QUE SE TOMAN ANTE RUMORES EN LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

100% comentó que, en cuanto se presenta algún rumor que pone en riesgo la ambiente organizacional y el trabajo que realizan a diario, el representante convoca a reunión para aclarar y resolver los conflictos existentes.

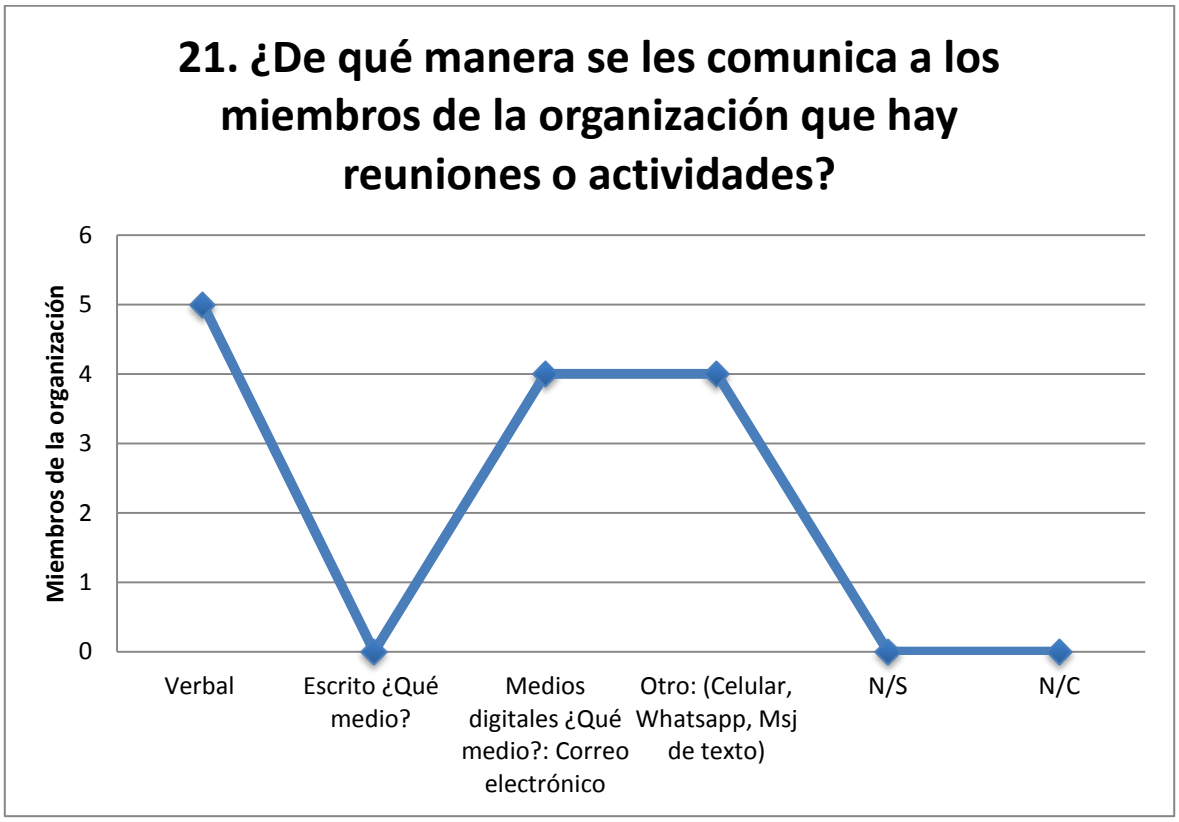
GRÁFICA 24. COMUNICACIÓN DE LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

El 100% respondió que ante algún cambio repentino que afecten de manera positiva o negativa en la organización. El administrador comunica a tiempo lo que sucede a los miembros, para que todos estén enterados y sepan qué actividad realizar o cómo actuar ante la situación.

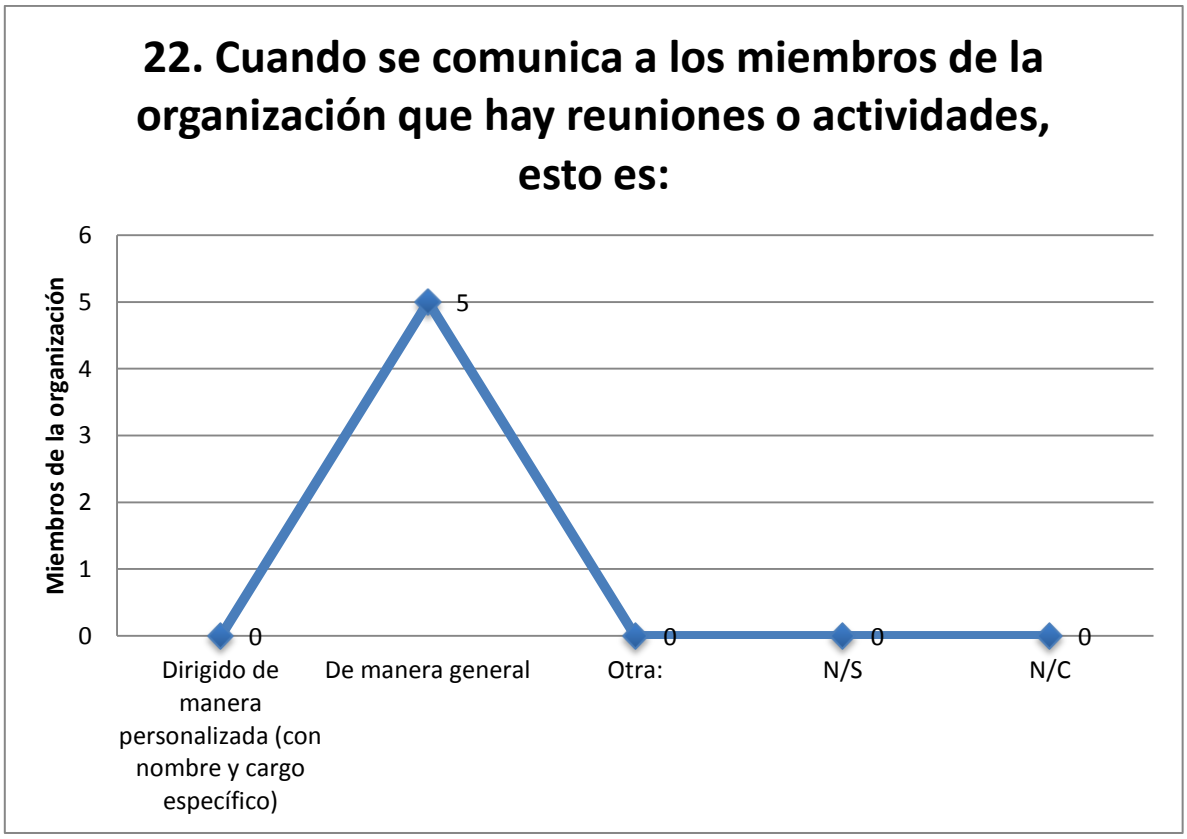
GRÁFICA 25. COMUNICACIÓN DE LAS REUNIONES O ACTIVIDADES



Elaboración propia con resultados de encuestas

Los encuestados respondieron en un 100% que la forma más común de convocatoria a reuniones o actividades específicas se realiza de manera verbal. Aunado a esto, el 80% también comentó que la segunda forma de convocatoria es a través de los medios digitales, en este caso, por el correo electrónico. Además, también el 80% mencionó que otra forma de convocar es a través del celular, ya sea por llamada, mensaje o Whatsapp. En estas dos últimas opciones, la única persona que no respondió acerca del uso de los medios digitales y el celular fue la practicante, a razón del poco tiempo que lleva en la organización y porque aún no se han desarrollado vínculos de confianza “informal”, pues por el momento pueden resultar invasivos para su vida privada, como las llamadas a su celular personal o mensajes a su correo electrónico fuera del horario en el que realiza su práctica profesional.

GRÁFICA 26. PERSONALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN



Elaboración propia con resultados de encuestas

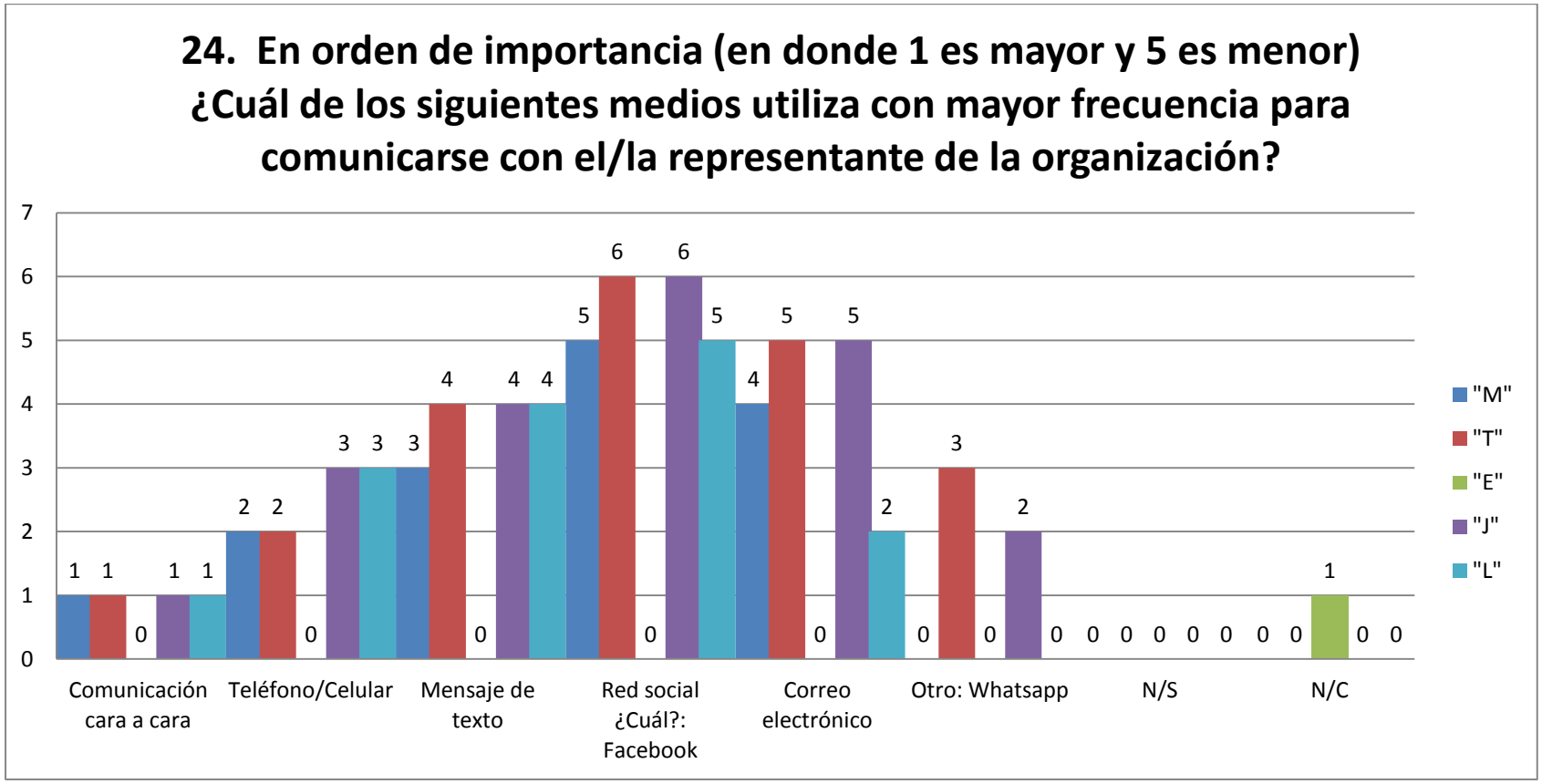
Los encuestados respondieron al 100% que cuando se les comunica de alguna reunión o actividad, el representante o la persona a cargo realiza la comunicación de manera general, es decir, sin personalizar al destinatario con nombre y cargo específico, sólo se envía la información a todos para que estén enterados.

GRÁFICA 27. MEDIOS EFECTIVOS PARA COMUNICARSE AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Elaboración propia con resultados de encuestas

100% de los encuestados mencionaron que la mejor manera de comunicarse en el interior de la organización es a través de la comunicación cara a cara. El 80% también aseguró que el teléfono o celular (llamada) es un buen medio para estar en contacto. El 60% consideró que también sería útil el correo electrónico. Un 20% respondió que los mensajes de texto vía celular serían buena opción y finalmente, otro 20% respondió que podría ser una buena herramienta el uso del cartel de avisos.

GRÁFICA 28. MEDIOS PARA COMUNICARSE CON EL REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACIÓN



(Elaboración propia con resultados de encuestas)

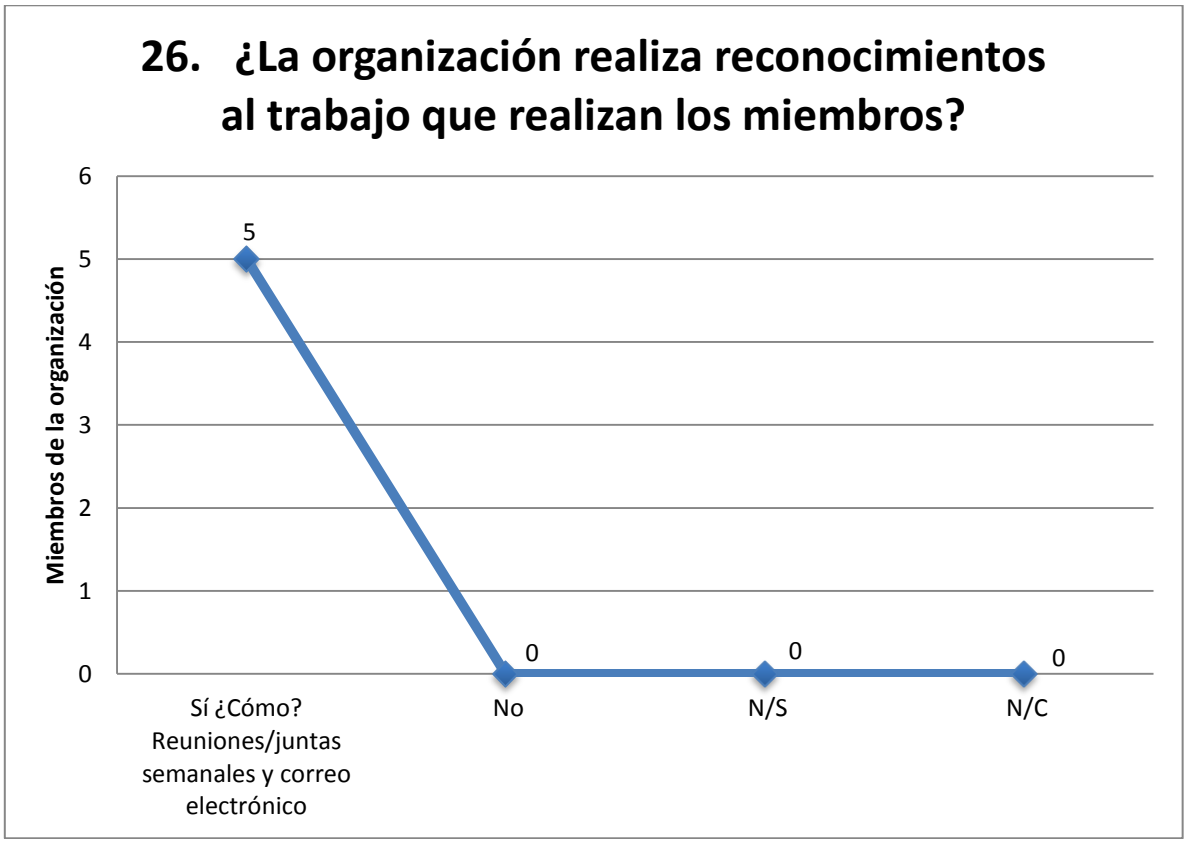
Los resultados obtenidos se refieren a que se utiliza con mayor frecuencia la comunicación cara a cara con el representante. La segunda forma más efectiva es llamar por teléfono o celular. En tercer lugar se encuentra el enviar un mensaje de texto. Posteriormente el uso del correo electrónico y finalmente el uso de la red social Facebook con menor frecuencia.

GRÁFICA 29. CELEBRACIÓN DE FECHAS IMPORTANTES

Elaboración propia con resultados de encuestas

Sí se realizan las celebraciones de todos los cumpleaños, el Aniversario de la organización, la Navidad y el Año nuevo. Para las mujeres que son madres, se les festeja el día de las madres.

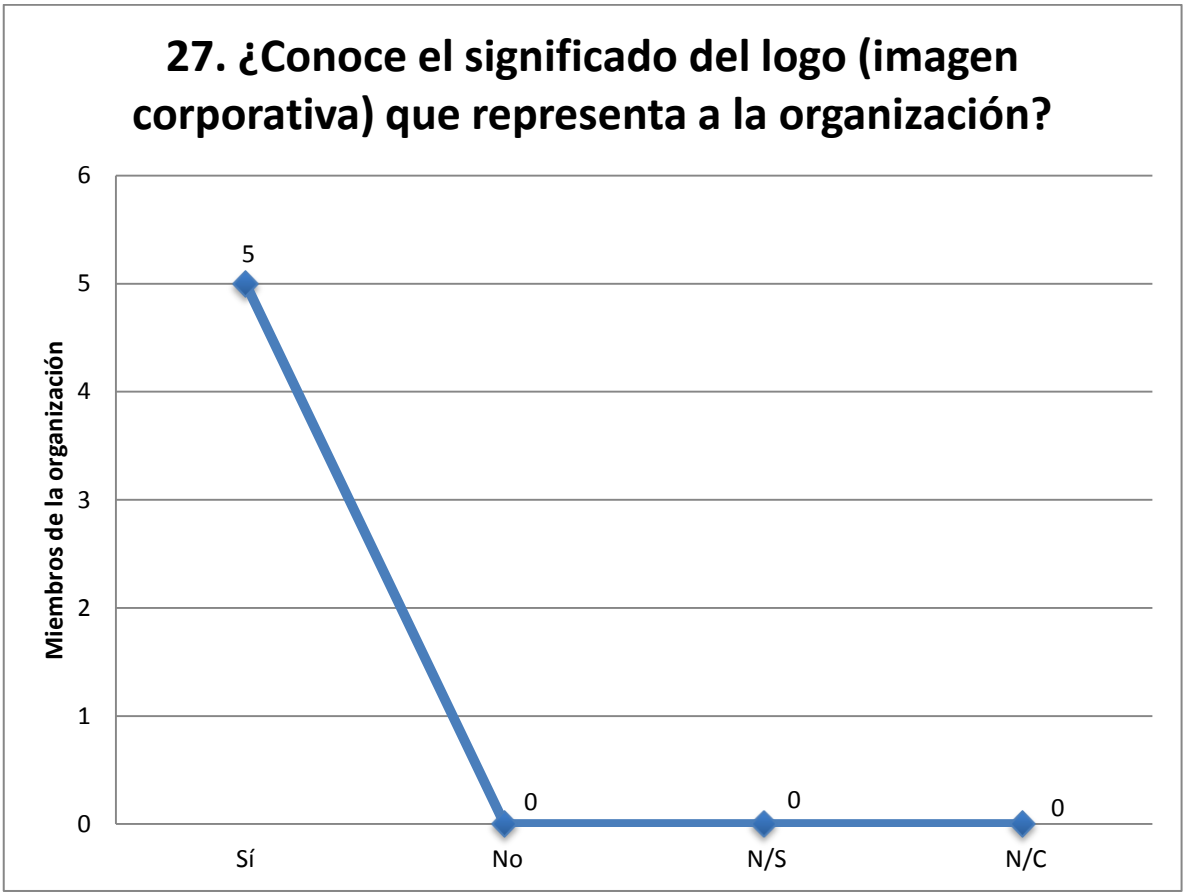
GRÁFICA 30. RECONOCIMIENTO AL TRABAJO DE LOS MIEMBROS



Elaboración propia con resultados de encuestas

En esta respuesta, se observa que el 100% menciona que sí se les reconoce el trabajo que realizan. Esta respuesta evidencia la buena relación que poseen de manera interna y el buen ambiente organizacional en el que se desarrollan.

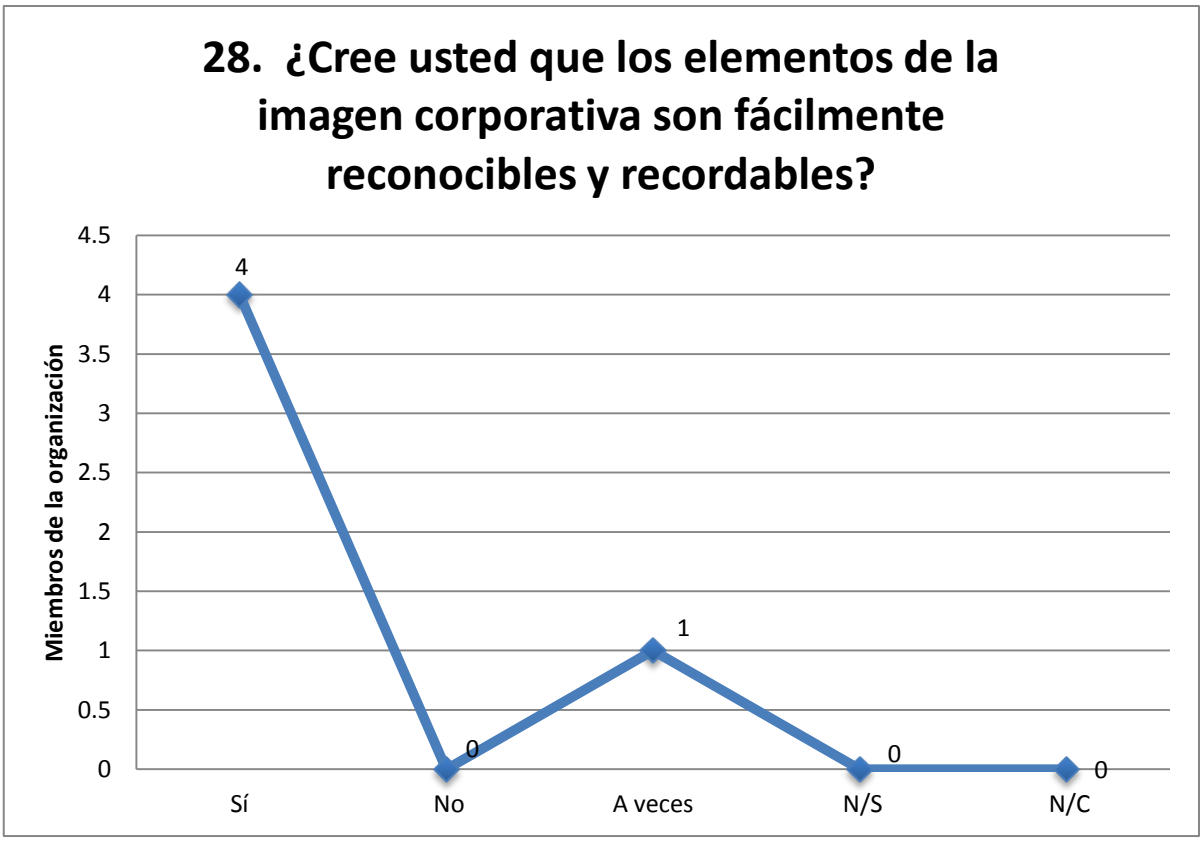
GRÁFICA 31. CONOCIMIENTO DEL SIGNIFCADO DE IMAGEN CORPORATIVA



Elaboración propia con resultados de encuestas

Todos los miembros de la organización respondieron que sí conocen el significado del logo que representa visualmente la imagen de la organización.

GRÁFICA 32. EFECTIVIDAD DE LOS ELEMENTOS DE LA IMAGEN CORPORATVA



Elaboración propia con resultados de encuestas

El 80% de los encuestados comentaron sí es posible reconocer y recordar la imagen con la que se representa la organización. Una persona, el 20% reconoce que a veces no le parece que en realidad el logo es reconocible y recordable del todo.

GRÁFICA 33. EFECTIVIDAD DE LOS ELEMENTOS DE LA IMAGEN CORPORATVA

RESPUESTAS "SÍ":
*Porque queremos que nuestro trabajo sea parte de una red de trabajo de muchas organizaciones.
*Porque la idea expresa que nosotros y más organizaciones trabajemos en pro de la defensa de los derechos humanos.
*Porque somos parte de una red de ayuda.
RESPUESTAS "MÁS O MENOS":
*Quizá el nombre es un poco técnico, pero creo que la imagen ayuda a entender que somos parte de un todo. Somos un eslabón y existen otros eslabones que también contribuyen a la causa.
*No creo que la imagen y el nombre ayuden a que la gente entienda que la organización no trabaja sola, sino que hay otras organizaciones amigas con las que se trabaja en conjunto pero creo que el nombre no es entendible del todo.

Elaboración propia con resultados de encuestas

El 60% de los encuestados comentaron la imagen corporativa sí ayuda a identificar el trabajo que se realiza en la organización porque la imagen representa una red, y es lo que quieren mostrar, que ellos forman parte de una red de trabajo para poder apoyar grupos vulnerables. El 40% reconoce que, la imagen más o menos ayuda a representar que el trabajo que realiza la organización forma parte de un eslabón, pues el nombre y la imagen a veces resultan un poco técnicos o entendibles.

TABLA 1. FALLAS DE LA ORGANIZACIÓN

30. Desde su opinión personal ¿Cuáles son las principales fallas que ve en la organización?					
Miembros de la organización					**% de coincidencia**
"M"	**"T"**	**"E"**	**"J"**	**"L"**	
La **falta de personal** que pueda ayudarnos, pues tenemos mucho trabajo. La **falta de recursos económicos** para **hacer que la gente nos conozca más y para apoyarnos**.	La **falta de cobertura en los medios por los temas que manejamos**. También **carecemos de recursos económicos** que nos permitan tener solvencia para resolver muchos más casos. **No sabemos cómo llegar a la gente que puede donarnos dinero pues desconfían de nosotros, de nuestro trabajo.**	**La carencia de una persona encargada de la comunicación.** Yo sé muy poco de cómo comunicar a la gente. Lo poco que he aprendido se lo debo a otras organizaciones amigas. **Nos falta mucha gente para el trabajo que realizamos. No tenemos tanto dinero** para apoyar más a las personas que recurren a nosotros.	A veces no sabemos **cómo llegar a más gente** y más ahora **con tanta tecnología**. Falta más **orden en las tareas que realizamos.**	La **falta de organización interna,** a veces todos hacen de todo. **No hay división del trabajo por áreas**.	El 80% reconoce que hace falta llegar a más gente (voluntarios, donadores, etc.) El 60% reconoce la falta de recursos económicos y humanos. El 40% menciona que falta orden en las actividades internas de la organización. El 20% menciona que se necesita del apoyo de los medios de comunicación. 20% comenta que necesitan de una persona encargada de la comunicación. 20% se desconoce cómo hacer uso de la tecnología actual para llegar a más gente.

(Elaboración propia con resultados de encuestas)

TABLA 2. MEJORAS A LA ORGANIZACIÓN

31. ¿Qué propone para la mejora de la organización?					
Miembros de la organización					**% de coincidencia**
"M"	**"T"**	**"E"**	**"J"**	**"L"**	
Abrir convocatorias para que lleguen interesados en apoyarnos en la organización como voluntarios o también dando dinero.	**Ver formas de tener donadores y personal.** Conocer **cómo se puede hacer que la gente no desconfíe de lo que hacemos. Crear más relaciones con organizaciones para crear más fuerza ante la prensa**	**Tener a una persona comunicadora en la organización** para que nos apoye en los mensajes que queremos dar a los demás.	**Capacitaciones de las formas en las que se puede captar más gente** para la causa.	**Saber qué es lo que cada uno tiene que hacer**. Para no repetir las cosas o dejar de hacer cosas.	El 60% reconoce la necesidad de captar más interesados en la causa, ya sea, voluntarios, donadores, etc. El 20% menciona que es necesaria la ayuda de una persona especializada en comunicación para que cree mensajes al público. 20% comenta que necesitan hacer que la gente no desconfíe de su labor. 20% Necesitan crear más alianzas con otras organizaciones para tener más presencia en medios. E 20% menciona que es necesario delimitar las funciones de los miembros para no repetir actividades o dejar de hacer otras. .

(Elaboración propia con resultados de encuesta)