







# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

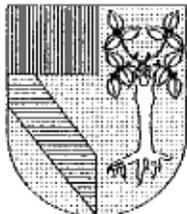
## CAMPUS GUADALAJARA

MARTHA CAROLINA VÁZQUEZ ROJAS

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO EJE RECTOR DE LA GESTIÓN EN EL TERCER  
SECTOR

Tesis presentada para optar por el título de  
Maestro en Desarrollo Social  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 20090547 fecha 07-VIII-09.

Zapopan, Jal., 16 de septiembre de 2013



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco 18 de septiembre de 2013

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**MARTHA CAROLINA VÁZQUEZ ROJAS**  
P R E S E N T E.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS** titulada:

**“Comunicación institucional como eje rector de la gestión en el tercer sector”.**

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar un ejemplar como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

**Mtra. Susana Ana María Ochoa Torres**  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
EXAMENES DE RECEPCIONALES



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco 18 de septiembre de 2013

MTRA. SUSANA ANA MARIA OCHOA TORRES  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE  
EXAMENES DE RECEPCIONALES  
PRESENTE.

Me permito hacer de su conocimiento que **MARTHA CAROLINA VÁZQUEZ ROJAS** de la Maestría en Desarrollo Social, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa de TESIS, titulada:

**"Comunicación institucional como eje rector de la gestión en el tercer sector."**

Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

  
**Dra. María Elena Gutiérrez Rentería.**  
ASESOR DE TESIS

## **Dedicatoria**

A mis padres y hermanos, me siento afortunada de formar parte de esta UNIDAD que puedo llamar familia, donde logro sentir, en realidad, que somos uno. Nuestra familia fue hecha para enseñarnos, entre tantas cosas, el amor incondicional, no tengo duda alguna. A mi madre, quien siempre me motivó a seguir adelante aún en los momentos donde parecía rendirme, gracias por contagiarme siempre tu entusiasmo por la vida. A mi padre, por su ejemplo de perseverancia y dedicación, gracias por siempre preocuparte porque nuestras cosas salieran lo mejor posible. A mi amada hermana por ser mi compañera de vida incondicional, por sus consejos, por estar siempre presente a pesar de la distancia en cada momento importante de mi vida. A mi amado mi hermano, por ser un claro ejemplo en no rendirse jamás en su empeño por realizar sus sueños.

A Aldo por su amor, paciencia y respaldo; por estar siempre dispuesto a escucharme y apoyarme en cualquier momento. Por creer en mí, por llenar de alegría cada instante compartido.

A la Doctora María Elena Gutiérrez Rentería, por haberse interesado en mi trabajo, por su acompañamiento durante todo este proceso, el cual, dotó de motivación y profesionalismo. ¡Gracias por su entrega y por haberme enseñado tanto! Todo mi respeto y admiración para usted por el extraordinario ser humano que es.

A la Maestra María del Pilar Pérez Jiménez, por sus enseñanzas, paciencia y apoyo durante toda la Maestría y en mi proceso de titulación. ¡Muchas gracias!

*“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”*

*Vidal Climent,*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN-----	11
-------------------	----

### CAPÍTULO I: DIVERSAS TEORÍAS SOBRE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

1.1 Estudios sobre Comunicación Institucional-----	15
1.2 Antropología de la Comunicación -----	27
1.3 Definición de Comunicación Institucional-----	31
1.3.1 Vertientes de Comunicación Institucional-----	36
1.4 Diferencias entre Comunicación Institucional, Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas-----	39

### CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DESDE UNA VISIÓN SISTÉMICA ANTROPOLÓGICA

2.1 Principios de acción de Comunicación Institucional-----	43
2.2 Importancia de la Comunicación Institucional en las organizaciones-----	47
2.3 Gestión de Comunicación Institucional-----	50

### CAPÍTULO III: OBJETO DE ESTUDIO: EL TERCER SECTOR

3.1 ¿Qué es el Tercer Sector?-----	55
3.2 Aportación Social del Tercer Sector-----	60
3.3 El Tercer Sector en México-----	63
3.4 El Tercer Sector de México y sus diferencias a Nivel Internacional-----	68
3.5 El Tercer Sector desde la Perspectiva Interna-----	70
3.6 Percepción Externa del Tercer Sector en México-----	74
3.7 Obstáculos del Tercer Sector en México para una óptima operación-----	76
3.8 Retos y Perspectivas del Tercer Sector y su abordaje desde la Comunicación Institucional-----	78

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL  
TERCER SECTOR

4.1 Propuesta del Modelo de Comunicación Institucional para el Tercer Sector-----87

    4.1.1 Etapa 1: Estructura Formal de Comunicación Institucional Eficaz-----88

    4.1.2 Etapa 2: Potencializar la Cultura e Identidad de la organización a través de las  
vertientes de la Comunicación Institucional-----94

    4.1.3 Etapa 3: Potencializar la Creación de Valor y Capital Social-----105

CONCLUSIONES-----113

BIBLIOGRAFÍA -----116

## LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. “The mathematical Theory of Communication”

Figura 2. Modelo de John y Matilda Riley

Tabla 3. Hechos en la Historia de la Comunicación que sentaron Precedentes para la Comunicación Institucional

Figura 4. Fundamentos de la Comunicación Institucional

Figura 5. Vertientes de la Comunicación Institucional

Figura 6. Carácter dialógico de la Comunicación Institucional

Figura 7. Elementos que conforman la Reputación Institucional

Figura 8. Pautas de acción para la gestión de la Comunicación Institucional

Figura 9. Clasificación de la Organización Social en México

Tabla 10. Clasificación de las OTS por Ámbitos de Actuación

Figura 11. Actores que conforman el Tercer Sector

Figura 12. Clasificación del Tercer Sector en México

Figura 13. OTS que cuentan con CLUNI

Tabla 14. Dependencias Federales que brindan mayores apoyos económicos a OTS en México

Figura 15. Ingresos del Tercer Sector en México

Tabla 16. Porcentaje con respecto al total de ingresos de las OTS por País (2002)

Figura 17. Impacto Social de las OTS (percepción externa)

Figura 18. Modelo de Comunicación Institucional para el Tercer Sector

Figura 19. Departamento de Comunicación Institucional en una OTS

Figura 20. Estructura interna del Departamento de Comunicación Institucional (para OTS de recién establecimiento, máximo 3 años)

Figura 21. Estructura interna del Departamento de Comunicación Institucional (para OTS con 3 años o más de establecimiento)

Figura 22. Canales y medio de comunicación para la comunicación intermedia

Figura 23. Herramientas para la comunicación externa

## INTRODUCCIÓN

Desde hace más de diez años los estudios sobre Comunicación Institucional demuestran el papel cada vez más relevante que cumple dentro de las organizaciones como motor de desarrollo y de potenciación del fortalecimiento institucional. A partir de la evolución de esta disciplina, evoluciona la idea de que “la información es poder” planteándose la necesidad de ir más allá de la mera información, para establecer un diálogo permanente con las personas que se relacionan de manera directa o indirecta con la organización.<sup>1</sup>

Actualmente gracias a la actividad profesional de algunos investigadores pioneros en esta área, se ha logrado profundizar en los aspectos éticos y antropológicos que implica la naturaleza de la Comunicación Institucional, en cuestión de contenido, así como el contexto social en el que toda organización desarrolla sus actividades. Es en este contexto en el que surgen las preguntas: ¿Cómo interviene la Comunicación Institucional en el fortalecimiento de las organizaciones del Tercer Sector? y ¿Cómo interviene la Comunicación Institucional en la generación de Capital Social por parte de las organizaciones del Tercer Sector?

A lo largo de este trabajo se hace un análisis de la naturaleza social y se definen los objetivos y finalidad de la Comunicación Institucional para esclarecer su ámbito de acción y trascendencia. Posteriormente se describe al objeto de estudio de este trabajo: el Tercer Sector, así como sus retos y perspectivas abordadas desde la Comunicación Institucional. Finalmente se plantea un Modelo de Comunicación Institucional para el Tercer Sector que pretende contribuir al fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones no lucrativas.

El presente trabajo es una investigación documental descriptiva, con una metodología teórica conceptual. Se realizó un análisis teórico conceptual sobre la Comunicación Institucional desde una visión sistémica-antropológica, el Tercer Sector y Capital Social. A partir de este análisis se llegó a la propuesta de un Modelo de Comunicación Institucional para el Tercer Sector.

---

<sup>1</sup> “ Unidad social, coordinada, consciente, compuesta por personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o serie de metas comunes.” (Correa ,2008:1)

La presente investigación tiene como objetivo general realizar un análisis teórico de la naturaleza social y la relevancia de la Comunicación Institucional en las organizaciones del Tercer Sector; así como determinar su contribución a la generación de Capital Social y al fomento del Fortalecimiento Institucional.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Analizar la evolución del papel de la Comunicación en las organizaciones a través del tiempo.
2. Concebir una visión de la Comunicación Institucional a partir de la Teoría de Sistemas y la Antropología de la Comunicación.
3. Esclarecer el concepto y ámbito de acción de la Comunicación Institucional.
4. Superar los enfoques reduccionistas de la Comunicación Institucional.
5. Identificar el contexto actual del Tercer Sector en México
6. Conocer la principal aportación del Tercer Sector a la sociedad.
7. Reconocer la trascendencia de la Comunicación Institucional en las organizaciones del Tercer Sector.
8. Proponer un modelo de Comunicación Institucional para la aplicación en el Tercer Sector que contribuya a la generación de Capital Social y fomente el Fortalecimiento Institucional.

“Comunicación Institucional como eje rector de la gestión en el Tercer Sector” consta de cuatro Capítulos a través de los cuales se pretende colaborar en la clarificación del potencial de la Comunicación Institucional para convertirse en un recurso esencial en el funcionamiento de las organizaciones, yendo más allá de la función meramente instrumental a la que comúnmente se limita.

En el Capítulo I se hace un recorrido histórico en la evolución de la noción de comunicación en las organizaciones, desde el primer modelo de comunicación basado en un contexto de ingeniería, hasta los años 90's en pleno auge de la teoría de los Sistemas Sociales en las organizaciones y el cual permitió vislumbrar otro panorama para la disciplina de la Comunicación Institucional. Este capítulo también aborda la ineludible conexión entre la antropología y la comunicación, relación clave para el desarrollo del presente tema de investigación, pues es así como se llega a definir el concepto de Comunicación Institucional y sus diversas vertientes. El Capítulo I termina con el análisis de las diferencias entre la Comunicación Institucional, Marketing,

Publicidad y Relaciones Públicas, con la finalidad de comprender el carácter integrador de la Comunicación Institucional.

En el Capítulo II se aborda la Comunicación Institucional desde una visión sistémica y antropológica, el cómo se lleva a cabo su implementación en las organizaciones a través de los correspondientes principios de acción. De igual manera se habla de las contribuciones específicas de la Comunicación Institucional en las organizaciones, es en este contexto de aportaciones que finalmente se aborda la Gestión de la Comunicación Institucional a través de estrategias y actividades organizadas y dirigidas de manera pertinente y congruente con esta visión.

En el Capítulo III se desarrolla el objeto de estudio de esta investigación, el Tercer Sector, sus características, objetivos de operación, los actores que los conforman y sus aportaciones sociales, destacando la generación de Capital Social. De igual manera se plantean los retos a los que se enfrenta el Tercer Sector en México, desde la percepción interna y externa, para posteriormente dar paso a plantear las áreas de oportunidad que tiene la Comunicación Institucional para contribuir al fortalecimiento del sector.

Finalmente en el Capítulo IV se presenta como propuesta un Modelo de Comunicación Institucional, con una visión sistémica- antropológica, el cual pretende contribuir a la generación de Capital Social y al fomento del Fortalecimiento Institucional de las organizaciones del Tercer Sector. Este modelo describe los procedimientos por los que se pueden llevar a la práctica los principales conceptos teóricos que se desarrollaron en los capítulos I, II Y III. Es decir, el modelo tiene como base la naturaleza social de la Comunicación Institucional, la gestión de la Comunicación Institucional, los actores inmersos en el Tercer Sector, las necesidades planteadas por estas organizaciones y los retos a superar por parte de este sector.

La información obtenida para el presente trabajo se basó en 118 referencias bibliográficas, 51 libros, 30 Artículos de revistas, 12 sitios web, 10 informes, 8 documentos de sitios web, 6 secciones de libros y una grabación de sonido.

La presente investigación es de utilidad para estudiantes, docentes, académicos y profesionales, porque ofrece una visión de la Comunicación Institucional en un sector que es poco abordado e intervenido por los profesionales de la disciplina. Entre algunas aportaciones, este trabajo intenta reflejar la naturaleza humana de las organizaciones, la

función social de la Comunicación Institucional y el vínculo estrecho de ésta con la aportación social realizada por el Tercer Sector. En este sentido, esta investigación pretende reflejar que la Comunicación Institucional fomenta y promueve el fortalecimiento de una institución. Sin embargo, también deja ver los ámbitos en los que hay que seguir trabajando, como la investigación del Tercer Sector en México y su profesionalización como grupo social representativo.

## COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL COMO EJE RECTOR DE LA GESTIÓN EN EL TERCER SECTOR

### CAPÍTULO I: DIVERSAS TEORÍAS SOBRE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

En este capítulo se aborda de manera particular las diversas corrientes teóricas de la comunicación en las organizaciones, con la finalidad de comprender la evolución de un concepto surgido en sus inicios en un contexto de ingeniería hasta llegar a la necesidad de darle dimensiones humanas. Posteriormente se habla de la relación existente entre la comunicación y la antropología, misma que resulta fundamental para poder abordar los diversos conceptos que han elaborado algunos autores respecto a este tema. Es así como se llega a definir el concepto de Comunicación Institucional, sus objetivos, alcances y cómo logra su tarea a través de las diversas vertientes de comunicación. Finalmente El Capítulo I termina con el análisis de las diferencias entre Comunicación Institucional, Marketing, Publicidad y Relaciones Públicas, con la finalidad de esclarecer su ámbito de acción y de comprender el carácter integrador de la Comunicación Institucional.

El concepto de Comunicación Institucional ha sido el resultado integrador de diversos enfoques teóricos desde los cuales se ha estudiado la comunicación: desde como un proceso lineal hasta un fenómeno dinámico, por lo que es necesario echar mano de la historia para analizar las diversas aportaciones y poder comprender la evolución del concepto y su carácter integrador. Razón por la que se hablará de las principales décadas que marcaron precedentes en el concepto de comunicación en las organizaciones - 40's, 50's, 70's, 80's y 90s-. En este primer apartado, se consideró pertinente estudiar las aportaciones de diversos autores como: Matterlart & Matterlart (1997), Hernández Cerda (2008), Ramírez (2010), y Ruiz Balza, Alejenadro; Aphal, Karina; Cadavid, Julieta y Aisen, Leila (2003).

Sin duda un parte aguas en los estudios de la comunicación se remonta a los años 40's, donde el concepto de Información adquiría tan notable relevancia y que fungió como base para la elaboración del primer modelo formal de comunicación, titulado "The Mathematical Theory of Communication" (Matterlart & Matterlart 1997: 41) Este modelo de comunicación fue elaborado por el matemático e ingeniero electrónico Claude Elwood Shannon en

colaboración con el informatólogo Warren Weaver. Ambos autores concebían la comunicación como un proceso de intercambio de información. Aunque el modelo era en el contexto de la comunicación de radio y telefonía, ya que media la velocidad de transmisión del mensaje, abrió con esto un nuevo panorama para los estudios siguientes en comunicación. No se puede dejar de mencionar el contexto mundial en el que surge este modelo, puesto que la década de los 40's se vio marcada por la Segunda Guerra Mundial, acontecimiento que marcó la necesidad en el avance de telecomunicaciones con fines de información, defensa y alerta. Sin embargo dicho modelo traspasaría décadas para ser la base de otros tantos autores que trataron de explicar el proceso de la comunicación.

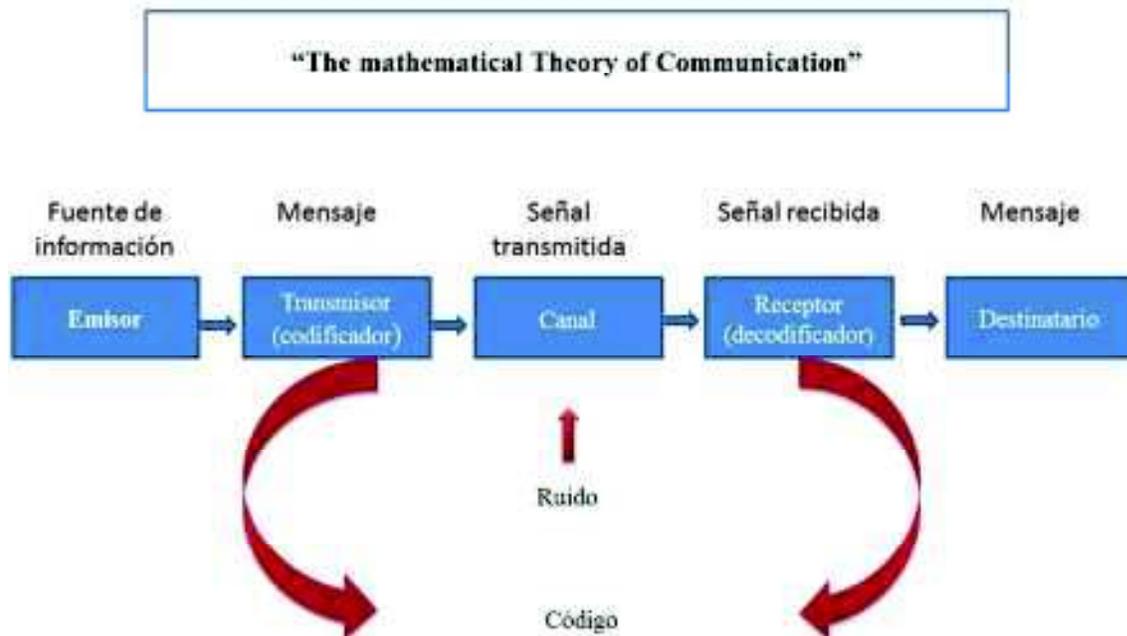


Fig. 1. (\*Elaboración propia basada en Matterliart & Matterliart, 1997)

Es a través de este modelo originado por Shannon y Weaver que los conceptos de ingeniería se traspasan a la comunicación humana, entendiéndolo como un proceso que en ese momento se reducía a la transmisión de información a través de instrumentos técnicos. Concepción que influiría para diversas corrientes de investigación en el área, por ejemplo:

La Sociología de los Medios de Comunicación propuesta por Laswell, Lazarsfeld y Katz (Hernández Cerda, 2008) ligada directamente a los medios de comunicación aún en cuestiones técnicas y cuestionando el papel de los “receptores”.

El modelo anterior realizado por Shannon ha sido objeto de críticas por diversos autores como Matterlart, quien considera que: “El modelo finalizado de Shannon ha inducido un enfoque de la técnica que la reduce al rango de instrumento. Esta perspectiva excluye cualquier problematización que defina la técnica en término que no sean de cálculo, planificación y predicción” (Matterlart & Matterlart 1997: 43)

Por su parte Wendy Ramírez plantea que: “El modelo de Shannon fue exclusiva y explícitamente desarrollado por sus autores para la telecomunicación; es decir, para estudiar los equipos técnicos (micrófonos, auriculares, altoparlantes, cables, etc) y no para estudiar sus agentes o destinatarios humanos. (Ramírez, 2010:1)

Si bien es cierto que el modelo vino a abrir el panorama para entender el proceso de la comunicación en un cierto contexto, también es de reconocerse que había que adecuar un modelo surgido desde la ingeniería a un modelo abordado desde las ciencias sociales. Importa decir que la crítica realizada a la aportación de Shannon no es tanto al modelo que para su contexto cumplió las expectativas de los ingenieros, como al uso prolongado de este modelo para tratar de explicar el proceso de la comunicación durante los siguientes años.

Hasta finales de los años 50's se realizaron diversos trabajos de investigación en los que se replanteó la validez de los modelos de comunicación presentados hasta entonces. Dichas investigaciones se dan en un marco de revolución cultural y desarrollo industrial, marcado por el período de la Guerra Fría, donde las investigaciones comienzan a ser punta de lanza para el avance y posicionamiento de los países.- John y Matilda Riley (Matterlat & Matterlart 1997) realizaron una aportación para los anteriores modelos de Comunicación, el nuevo elemento a considerar fue: la retroalimentación. Haciendo énfasis en que todo proceso de comunicación es parte de un sistema social, donde los receptores no eran pasivos, sino que a partir de la interacción continua entre los miembros del sistema, podía hablarse de una retroalimentación también llamada *feed-back*.

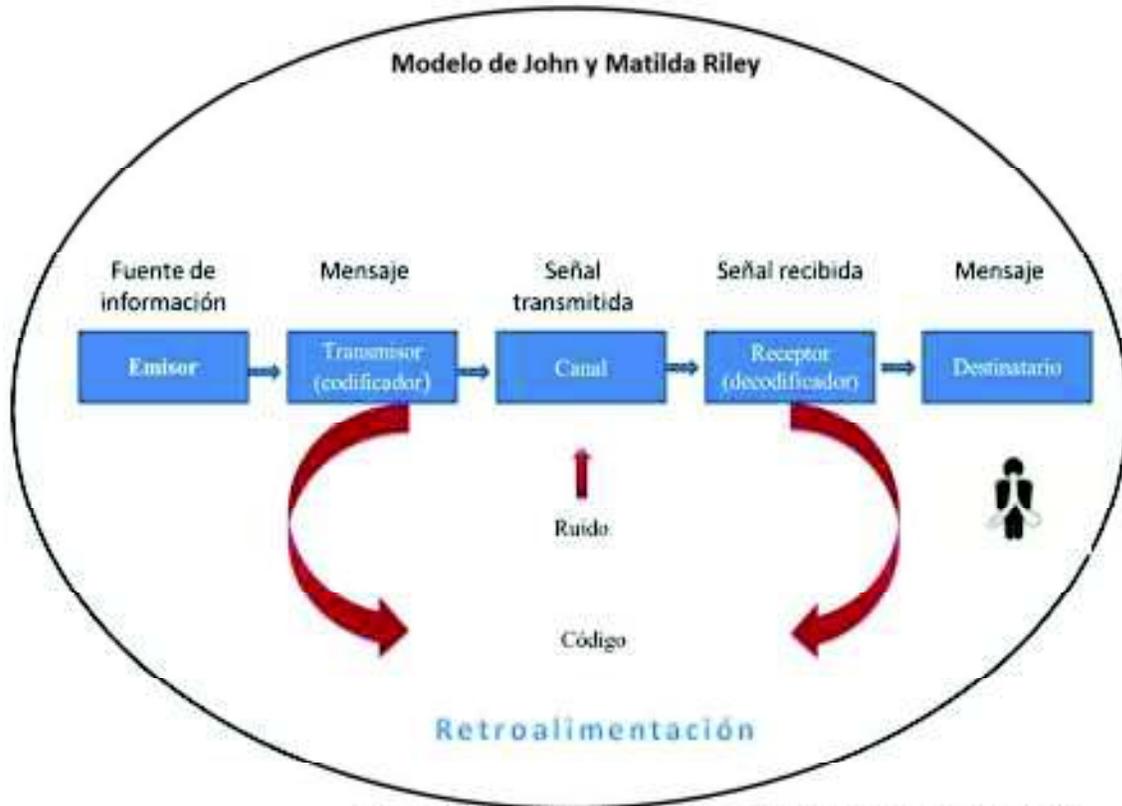


Fig. 2. (\*Elaboración propia basada en Matterlart & Matterlart, 1997)

Sin embargo el modelo anterior, como puede observarse en la figura 1 y figura 2 aún se encontraba basado en un proceso lineal propuesto en un contexto de telecomunicaciones con la aclaración de que esos elementos existían en un contexto social. Situación que motivó a diversos investigadores estadounidenses como: Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Edward T. Hall, Erwing Goffman y Paul Watzlawick, - representantes de áreas como la psicología, sociología, lingüística y antropología- a iniciar otras investigaciones que trataran sobre el fenómeno de la comunicación sin basarse en el ya comentado modelo de Shannon y Weaver teniendo como principal argumento que la comunicación debía ser estudiada desde las ciencias humanas. (Ruiz Balza, Alejandro; Aphal, Karina; Cadavid, Julieta; Aisen, Leila, 2003). Estas investigaciones se dan en un contexto de despunte del conocimiento científico y en pleno auge de la sociología, por lo que se puede entender el interés en el contexto social, en las ciencias sociales y en el comportamiento humano.

Este grupo de investigadores conocido como la escuela de Palo Alto, brindó un enfoque global del fenómeno de la comunicación que tuvo en los años 70's diversas aportaciones, de las que se pueden sintetizar tres, que son claves para comprender el fenómeno de la Comunicación desde esta perspectiva:

- 1) La naturaleza Social de la Comunicación: todo fenómeno de comunicación se da dentro un sistema social. Por lo que se involucra a personas, los instrumentos no son los protagonistas del fenómeno.
- 2) La conducta humana es el eje esencial en el fenómeno: Se centra la atención en las emociones, en los gestos y actitudes de las personas.
- 3) La medición de la información no es el punto más relevante del fenómeno: Se debe tomar en cuenta el contenido y el contexto de dicha información.

Como resultado de la apertura o énfasis de los modelos de comunicación hacia un contexto social, se iniciaron diversas corrientes de estudio, desde el análisis en cuanto al uso de los medios de comunicación masiva y la cultura transmitida -Teoría de la Comunicación y Funcionalismo, Teoría de Comunicación y Estudios Culturales- ; hasta la comunicación en grupos y organizaciones. -La Escuela Clásica de la Organización, Escuela de las Relaciones Humanas y Teoría de los Sistemas- (Williams, 1992) Estos últimos de gran relevancia para efectos de este trabajo.

Tanto La Escuela Clásica de la Organización, como la Escuela de las Relaciones Humanas y la Teoría de los Sistemas Sociales son consideradas por autores como Bonilla como las tres principales escuelas que influenciaron el concepto de Comunicación Organizacional y “concedieron relativa importancia al proceso de comunicación en función de sus enfoques” durante los años 80's y 90's” (Bonilla Gutiérrez, 2001: 31)

### La Escuela Clásica de la Organización

Desde la mirada de la Escuela Clásica de la Comunicación puede decirse que el flujo de comunicación interna no era considerado como elemento clave para la consecución de

objetivos y las personas la percibían como un mero instrumento para transmitir información, órdenes o bien instrucciones basadas en niveles de jerarquía con la finalidad de lograr una coordinación a través de la obediencia para la ejecución de objetivos. Si se hace una reflexión del papel del flujo de la comunicación interna se puede decir que la persona como elemento de la organización no era considerada por sus cualidades ni aportaciones personales, en palabras de Monroy y Restrepo: “Existía una concepción de “hombre económico”, es decir, el obrero como extensión de las máquinas.” (Monroy Hoyos & Restrepo Ceballos, 2005:41)

Como efecto de la influencia de esta Escuela se podría entender la percepción muy extendida de la comunicación desde el materialismo, que se ha tratado de explicar y comprender a través de diseños, de esquemas y de la técnica. Sin tomar en cuenta que la persona es el núcleo de toda acción comunicativa, de los lazos que se crean y de lo único y particular de cada fenómeno de comunicación. En palabras de Ocampo: “*La base de la comunicación humana está en que es una relación entre personas, a base de actos humanos; no basta con que se implementen medios adecuados o avanzados, los instrumentos técnicos no son suficientes para regir el comportamiento, los criterios, etc., que se deriva de dichos medios.*” (Ocampo Ponce, 2009:33)

#### La Escuela de las Relaciones Humanas

Desde este enfoque de la Escuela de las Relaciones Humanas la comunicación aún se entendía en función de niveles jerárquicos. Sin embargo, la principal aportación es el reconocimiento de la comunicación “informal”, que da importancia al flujo comunicativo entre los individuos que conforman la organización. Años más tarde esta escuela comienza a poner especial atención en que la motivación puede influir en la producción. Motivo por el cual los propósitos de comunicación dentro de la organización comienzan a atender las necesidades de los individuos, la interacción entre ellos (comunicación horizontal) y la inclusión en la toma de decisiones (retroalimentación).

En esta nueva concepción de la comunicación en las organizaciones, se logra un avance, al poner especial atención a las necesidades de las personas. Sin embargo, aún se observan algunos tintes utilitaristas puesto que todos los esfuerzos estaban en función de una mejora

en la producción y no en un interés intrínseco por la persona como elemento central de la organización. Las relaciones que se establecían con los miembros de la organización aún se encontraban basadas en intereses empresariales a pesar del nombre de la corriente teórica. En síntesis y en palabras del autor Guevara: *“la tesis general de la teoría de las Relaciones Humanas es que un buen liderazgo incrementará la productividad por parte de los trabajadores.”* (Guevara Ramos, 2008: 9) Por su parte, Vélaz menciona que la Escuela de las Relaciones Humanas *“no era una ciencia humana, sino una ciencia de vacas lecheras.”* (Vélaz, 2012:1)

Hasta este momento ninguna corriente había logrado permear de sentido humano a la organización desde la comunicación. En este punto resulta importante resaltar que la raíz de la palabra Comunicación proviene del latín *Communicare*, *“que puede traducirse como poner en común, compartir algo. Communicare es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas.”* (Universidad Autónoma de Guadalajara, A.C., 2012: 2) En pocas palabras la comunicación tiene un carácter de vínculo, de relación y de intercambio. Carácter que se logró plasmar en la siguiente corriente teórica: La Escuela de los Sistemas Sociales.

#### La Escuela de los Sistemas Sociales

El autor de la teoría o el principal representante de la Escuela de los Sistemas Sociales fue el biólogo y filósofo Ludwing von Bertalanffy. Tal como su profesión lo evoca, desarrolló el concepto de sistemas en un contexto biológico. Sin embargo, ha sido de gran trascendencia para diversas disciplinas científicas, entre ellas, la Comunicación. La Escuela de los Sistemas Sociales partía de la importancia de los elementos, canales comunicativos entre la organización y su entorno. Recalcando la concepción que se tiene primeramente de la organización como un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí y con su entorno; por tanto, reconoce que la alteración de cualquiera de los elementos afecta al todo y que si la organización funciona en armonía es debido a la interacción de cada una de los elementos para lograr el objetivo que se comparte. En la Teoría de los Sistemas Sociales en las organizaciones, la palabra elementos hace referencia a las personas que conformar la organización.

Acorde a Muriel Los conceptos básicos que aborda la Teoría de los Sistemas Sociales son los siguientes:

- A) *Elementos*: El sistema se conforma de una serie de elementos que se encuentran en constante interacción.
- B) *Estructura*: Dada por los elementos en conjunto y la forma en que se relacionan.
- C) *Funciones*: Las actividades que realiza cada elemento y en conjunto como sistema para lograr su objetivos. (Muriel, 1980:33-37)

Una vez abordados los conceptos básicos de esta teoría, el mismo autor (Muriel, 1980:33-37) menciona que es conveniente hablar de los principios desde los cuales se puede analizar la importancia y el desarrollo de la misma en las organizaciones, los cuales se sintetizan a continuación:

1. *Interdependencia*: Hace referencia a los vínculos existentes entre los diversos elementos del sistema, de forma que cualquier cambio en una parte del sistema repercutirá en la totalidad.
2. *Homeostasis*: Se le llamada así al equilibrio entre todos los componentes del sistema, equilibrio que ha de ser entendido de una forma dinámica.
3. *Teleología*: La tendencia que tienen los sistemas es hacia la trascendencia, es decir, tienen un fin u objetivo.
4. *Equifinalidad*: Los diversos elementos del sistema llegarán al mismo fin a través de diferentes caminos.

A partir de los conceptos básicos y los principios de la Teoría de los Sistemas, el autor Bornman realiza un planteamiento de la importancia de esta visión en una organización y lo hace de la siguiente manera: *“Las organizaciones son agrupaciones humanas construidas o reconstruidas con el objeto de alcanzar propósitos dados. Se caracterizan por la división del trabajo, responsabilidad, autoridad, prestigio, estima y categoría.”* (Bornman, 1974:66)

Interesa también la aportación de Egidios & Páez, quien afirma que *“Una organización es un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos*

*institucionales. Aquí el punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectadas por éste. Esta perspectiva sistémica ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales para los análisis de los fenómenos sociales que ya no los considera lineales.”* (Egidios & Páez, 2000: 8)

Es en este contexto donde, Carlos Sotelo menciona que *“No hay duda de que la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones aportó una mirada más rica, que introducía nuevos factores en la comprensión de las empresas humanas, y sobre, todo, subrayaba la influencia de la sociedad en el destino de cualquier organización”*. (Sotelo Enríquez, Introducción a la Comunicación Institucional, 2001:20)

Para Arras *“a la comunicación se le considera esencial para los sistemas, debido a que sin ésta la actividad organizada de aquéllos no podría llevarse a cabo. Mediante ella se cohesionan las funciones administrativas y se llevan a cabo actividades como selección de personal. Además, la función efectiva del liderazgo depende de una buena comunicación, porque a través de ella se informa, se incentiva al personal para el logro de los objetivos, se crea un ambiente armónico y, cuando es necesario, se plantean los cambios que requiere la organización.”* (Arras Vota, Jáquez Balderrama & Fierro Murga, 2008:1)

De la Teoría de los Sistemas resulta apropiado resaltar tres aportaciones de gran relevancia: el interés intrínseco en el individuo como elemento de la organización, el concepto del entorno y una explicación no lineal al fenómeno de la comunicación. Se puede decir que caía la barrera de la organización hacia el exterior para entender que ésta misma era influida y podía influenciar directa e indirectamente. Es decir, un sistema abierto en continua interacción con su entorno a través de un flujo comunicativo.

En otras palabras, como afirma Bonilla: *“Una vez identificada la organización como un sistema de proceso de mensajes donde miembros interactúan, intercambian información y desarrollan actividades para lograr sus objetivos organizacionales, queda claro que el factor dinámico que permite la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información es, sin lugar a dudas, la comunicación”* (Bonilla, 2001:34)

Si continuamos con este planteamiento de la Teoría de los Sistema, la humanización de las organizaciones y el reconocimiento a un entorno, Valbuena logra describir los retos a los

que se enfrenta cualquier organización. Y aunque dicha descripción data del año 1979, se encuentra más actual que nunca. *“Los problemas que tiene planteada cualquier organización, sea institución de servicio público o empresa en la edad de los sistemas, son: el autocontrol de su propia actividad, la humanización y las relaciones con el suprasistema”*. (Valbuena De la Fuente, 1979:44)

A partir de las diversas teorías de la Comunicación surgidas entre los años 40's y los 90's resulta apropiado sintetizar la evolución del papel de la Comunicación en la Historia, como se observa en la siguiente tabla.

<b>Hechos en la Historia de la Comunicación que sentaron Precedentes par la Comunicación Institucional</b>			
<b>Noción de la Comunicación</b>	<b>Teorías</b>	<b>Contexto Social</b>	<b>Aportación</b>
40's	<p>“The mathematical Theory of communication”</p> <p>*Precursores: Claude Elwood Shannon y Warren Weaver</p>	<p>*Década marcada por la Segunda Guerra Mundial</p>	<p>Primer modelo formal de comunicación.</p> <p>Mismo que se elaboró en un contexto de Telecomunicaciones.</p> <p>Se concebía a la comunicación como un proceso lineal de intercambio de información.</p>
50's	<p>“Modelo de Johny y Matilda Riley”</p> <p>*Precursores: John</p>	<p>*Guerra Fría</p> <p>*Revolución cultural</p>	<p>Basados en el modelo anterior de Shannon y Weaver, Johny y Riley agregaron un elemento más: <i>La retroalimentación</i>.</p> <p>Se concebía a la comunicación</p>

	Riley y Matilda Riley	*Desarrollo industrial	como un proceso del sistema social, donde los receptores no eran pasivos, si no que a partir de la interacción continua entre los miembros del sistema podía hablarse una retroalimentación o <i>feed-back</i> .
70's	Escuela de Palo Alto  *Precursores: Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Edward T. Hall, Erwing Goffman y Paul Watzlawick	*Auge de la Sociología  *Despunte del conocimiento científico	Consideran a la Comunicación como un fenómeno que debe ser estudiado por las Ciencias Sociales. Se realizan tres aportaciones clave:  1) La naturaleza social de la comunicación.  2) La conducta humana en este fenómeno  3) Contenido y Contexto de la información

80's	<p>1) La Escuela Clásica de la Organización</p> <p>*Precursor: Henry Fayol</p>	<p>*Revolución Industrial</p> <p>*Caída del muro de Berlín</p>	<p>Se concebía a la comunicación como un mero instrumento para transmitir información, órdenes o bien instrucciones basadas en niveles de jerarquía con la finalidad de lograr una coordinación a través de la obediencia para el logro de objetivos.</p>
90's	<p>2) Escuela de las Relaciones Humanas</p> <p>*Elton Mayo</p> <p>3) Teorías de los Sistemas Sociales</p> <p>*Precursor:</p>	<p>*Aparición del internet</p> <p>*Estados Unidos reafirma su primer lugar como potencia mundial</p> <p>*Políticas de libre mercado</p> <p>*Desigualdad social</p> <p>*Clonación</p>	<p>Aunque la comunicación aún se entendía en función de niveles jerárquicos, la principal aportación de esta teoría fue reconocer el flujo comunicativo entre los individuos que conforman la organización. Para más tarde reconocer que la motivación de los miembros era factor clave para la productividad.</p> <p>La aportación de la Escuela de los Sistemas Sociales parte de la concepción de una organización como un sistema cuyos elementos se relacionan</p>

	Ludwing von Bertalanffy	*Telefonía móvil	entre sí y con su entorno. Reconoce que la organización funciona en armonía debido a la interacción de cada elemento para lograr un objetivo compartido.
Tabla 3. *Elaboración propia			

### 1.1 Antropología de la Comunicación

Hasta ahora se ha hablado de las diversas nociones de comunicación dentro de las organizaciones, A través de los años, cada una con sus diversos enfoques han contribuido al avance de la ciencia de la comunicación y han sentado precedentes para otras corrientes. Tal como es el caso de la Comunicación Institucional, pero antes de definir dicho concepto, es ineludible iniciar por abordar el lazo indisociable entre la comunicación dentro de las organizaciones y la antropología humana. Y es que existe un elemento que no se ha agotado para el estudio del fenómeno de la comunicación: la antropología de la comunicación.

Tal como menciona Roiz: *“Aunque hay que reconocer los esfuerzos que se han llevado a cabo desde 1945 para construir una Teoría de la Comunicación fundamentada tanto en presupuestos matemático-informacionales como lingüísticos y semiológicos, y tanto en Europa como en los Estados Unidos, el desarrollo de nuevas corrientes teóricas innovadoras, como el estructuralismo, la fenomenología sociológica y la Teoría General de Sistemas, que en el momento de aparición supusieron un cambio cualitativo en la*

*concepción de la comunicación, en la actualidad se muestran estancadas y no progresan”.*  
(Roiz Céliz, 1986:122)

¿Será por qué se han olvidado de la naturaleza social del hombre a pesar de mencionarlo como “elemento” de las organizaciones?

Tal como analiza la autora del artículo “Fundamentos antropológicos de la Comunicación”, Petra Pérez Alonso-Geta (1994) El hombre es apertura, desde su raíz psicobiológica tiene la posibilidad de comunicarse y “con-vivir” con el otro en sociedad. Es debido a estos lazos que se establecen con los otros que se generan las asociaciones. En palabras textuales: *“Como resultado de su «apertura», el hombre vive asociado, <<convive>> con los demás, pero esta convivencia es posible y se actualiza por la expresión.”* (Pérez Alonso-Geta, 1994:148)

Desde esta perspectiva, el hombre es un ser que convive a través del dialogo, de su expresión y del compartir. En palabras de Yepes: *“La persona humana es un ser constitutivamente dialogante, si lo propiamente humano es manifestar la creatividad de nuestra intimidad, dialogar y dar, ¿Qué sucedería si no hubiese otro alguien que nos reconocieran, escuchara, y aceptara el diálogo y el don que le ofrecemos?”* (Yepes Stork & Aragues Echeverría, 2003:137) De aquí que se pueda hablar de un intercambio, de un dar y recibir a través de la comunicación, de esencia innegablemente humana.

A lo largo de los años se ha observado una evolución en el concepto de comunicación en las organizaciones y aunque la consideración de que la trascendencia de la comunicación viene desde su origen, en la naturaleza social del hombre, no es un planteamiento moderno incorporar la comunicación con esta visión dentro las organizaciones. Por tanto, la comunicación institucional no puede sólo verse o utilizarse desde un uso meramente instrumental. En este contexto, Scheinsohn menciona: *“Estoy convencido de que la observación de la comunicación humana constituye un eficaz ejercicio para un mejor entendimiento y abordaje operacional de los fenómenos comunicacionales corporativos.”* (Scheinsohn D., 1997:173)

Al contar con tales antecedentes tanto de la naturaleza humana, como de la comunicación en las organizaciones, la Comunicación Institucional no se limita a un proceso que aborda

el fenómeno de la comunicación desde una visión mecánica e instrumentista donde la transmisión de información a través de ciertos medios o herramientas es el elemento central. El núcleo de Comunicación Institucional se encuentra en la comunicación humana, en la persona. En otras palabras: *“Las acciones humanas van más allá de todos los condicionamientos y consisten en relaciones más perfectas que no se limitan a esquemas y procesos”* (Ocampo Ponce, 2009:32)

Para García lo anterior es derivado de dos razones: *“la inteligencia y libertad de la persona”*. (García García, 2010:3) Una persona interviene en el fenómeno de la Comunicación no solamente al transformar o decodificar información, sino al hacer uso de cada uno de sus sentidos y capacidades. Este es el motivo principal por el cual la Comunicación no es un fin en sí misma, sino un medio que ayuda a la persona a lograr su trascendencia y perfeccionamiento; y esta realidad también se presenta en la institución o empresa en la que se desempeña.

Se deberá entonces otorgar a la persona el lugar protagónico que le corresponde en este fenómeno, respetando su integridad como tal. *“La base de la comunicación humana está en que es una relación entre personas, a base de actos humanos, no basta con que se implementen medios adecuados o avanzados, los instrumentos técnicos no son suficientes para regir el comportamiento, los criterios, etc., que se derivan de dichos medios”* (Ocampo Ponce, 2009: 33-34).

A partir de lo anterior y dado que las organizaciones se componen de personas, es posible afirmar que el cumplimiento de la misión de una organización se encuentra profundamente ligado a la interacción de los miembros, a la suma de voluntades que se funden para dar sentido y valor a las organizaciones. En otras palabras: *“La institución como realidad no comunica por sí misma, sino a través de una persona individual”* (Desantes Guanter, 2003: 360)

Al final de cuentas la grandeza de cada organización se debe a cada uno de los integrantes que la conforman, a la suma de cada voluntad, inteligencia y trabajo realizado. La base de toda organización tiene un paradigma antropológico ineludible, tiene al hombre en su acción como punto de referencia. Por tanto, al hablar de la dimensión social antropológica

de la Comunicación Institucional nos tendremos que centrar en la consideración de la organización como un conjunto de personas libres que se perfeccionan a través de su trabajo realizado con orden.

En este punto Calleja insiste en la trascendencia que tiene para la vida y el funcionamiento de las organizaciones el trabajo que realizan los miembros de la organización: *“El trabajo debe ser definido en términos antropológicos y sociales, de forma mucho más amplia y globalizada. Porque no sólo tiene que ver con la producción de bienes y servicios, sino, sobre todo, con la plenitud vital de las personas, con el crecimiento de la humanidad hacia un progreso solidario y enriquecedor en valores positivos... Toda capacidad de innovación y adaptación fluye de las personas libres y responsables. Si en lugar de poner todo tipo de trabas a su vitalidad emergente, se dejan abiertos los campos de acción comunitaria y se articula toda una estrategia de incentivos y ayudas, se comprueba inmediatamente que la libertad humana es la fuerza original e insustituible. En caso contrario se perturba la limpieza de las motivaciones que se neutralizan mutuamente provocando el conformismo y la ausencia de coraje social.”* (Calleja, 1990:31-32)

Al hablar de que una organización no solo ofrece un producto o servicio, se hace referencia a las relaciones que se establecen entre las personas al interactuar en un dar y recibir en un marco de igualdad y respeto. Como afirma Lepri: *“La comunicación es esencialmente coordinación de compromisos humanos”* (Lepri, 2013:1). Este tipo de relaciones positivas genera una satisfacción personal y un agradecimiento por parte de quien recibe el producto o servicio. En palabras de Perret: *“En la interacción entre la persona que ofrece una acción y quien expresa la gratitud se crea algo... podría ser descrito como un lazo, contrato, necesidad de reciprocidad; que al final genera un vínculo simbólico y emocional, en ocasiones de por vida. Parecería como que la gratitud marca a las personas, si nos ponemos un plano cuántico, las hace vibrar positivamente hacia los demás.”* (Perret, 2012: 10).

Desde esta perspectiva antropológica de la comunicación en las organizaciones se puede concluir que las personas conviven entre sí a través del diálogo, lo que les permite la posibilidad de asociación, por lo que la comunicación de una organización o institución se

encuentra entrañada en una agrupación de personas libres que por naturaleza social comunican y se perfeccionan a través de su trabajo, realizado en un marco de respeto e igualdad. Dada la innegable vertiente humana de la Comunicación Institucional y al tomar en cuenta la aportación de la Teoría de los Sistemas, una organización tiene la necesidad de dialogar con las diversas personas con quienes se relaciona directa e indirectamente, es decir, tanto de manera interna como externa. Las relaciones que se dan entre los miembros de las organizaciones, es decir, entre las personas que tienen que ver directa o indirectamente con la institución han de ser dentro del esquema del compartir con el otro, de generar relaciones de calidad, de brindar al otro lo que uno tiene.

## 1.2 Definición de Comunicación Institucional

El papel de la persona en la comunicación dentro de las organizaciones ha sido ponderado en diversos niveles, y es la Teoría de los Sistemas Sociales la que logra otorgar un papel fundamental a los miembros de las organizaciones, que en conjunto con la antropología son la base de lo que adelante se explicará cómo Comunicación Institucional. Sin embargo, pocos son los autores que abordan el concepto de Comunicación Institucional desde esta perspectiva. Para efectos de este trabajo se realizó una amplia búsqueda bibliográfica y los autores que desarrollan la Comunicación Institucional desde esta óptica de la ponderación de la persona como elemento principal de toda organización son: Álvarez y Lesta (2011), Bonilla Gutiérrez (2001), Durán Bravo & Gamboa Esteves (2009), Flores de Gortari & Orozco Gutiérrez (1990), Martín Martín, (1998), La Porte (2001), (2003), (2005), (2009); Losada Vázquez (1998), Véliz Montero (2006), Mora (2009), Ocampo Ponce (2009) , Scheinsohn (1993), (1997), (2009) y Vidal Climent (2004).

A través de las aportaciones de estos autores, en los siguientes apartados se aborda el concepto y el alcance de la Comunicación Institucional, con especial atención en sus objetivos y su carácter intrínsecamente humano.

Para poder adentrarse a explicar de manera clara el concepto de Comunicación Institucional, resulta preciso poner en la jugada un concepto más: la Identidad Institucional

Al hablar de la Identidad de una organización es inevitable hacer una analogía con la identidad de un individuo, la cual se conforma por diversos elementos psicológicos, físicos, emocionales y culturales. Una serie de características tan únicas y propias que dan a cada individuo una personalidad irreplicable. La identidad de todo individuo se plasma en su hacer-actuar y es determinante para relacionarse en su entorno. Al hablar de una organización no resulta distinto, pues esta tiene un innegable carácter humano, mismo que forja una identidad para la organización. Una identidad formada por una historia, misión, visión, valores y cultura compartida que determinan su modo de actuar.

En este sentido el autor Fernando Martín define a la Identidad Institucional como: *“sistema de signos, formas, colores,... en sí un concepto que transporta ideas, impresiones psicológicas y una alta capacidad de memorización, acerca de la personalidad de una empresa o institución”* (Martín, 1998:23).

Según Capriotti se puede considerar a la Identidad Institucional *“como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno. La Identidad de una organización está compuesta por la cultura y la filosofía institucional).”*(Campriotti Peri, 2009: 21)

Acorde a Samperio la Cultura Institucional es *“el conjunto de actitudes, costumbres, creencias, valores y hábitos existentes en todas las organizaciones”* (Samperio Le vinsón, 2011:3)

Por su parte Gómez & Sarsosa consideran a la definición de Tichy, N. (2008) como la más completa, en la que la Cultura Institucional es definida como: *“las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la organización, permite que ésta evolucione, y exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común.”*(Gómez & Kewy Sarsosa, 2011:58)

En cuanto a la Filosofía Institucional podemos definirla siguiendo a Campriotti *“como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central,*

*perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.” (Campriotti Peri, 2009: 25)*

Es relevante aclarar que la Identidad de una organización no es algo estático, existen factores como el tiempo, sucesos relevantes en la organización, crisis institucionales que marcan la vida de la misma, al igual que una persona, que aunque en esencia es la misma, evoluciona con el tiempo. De lo anterior surge la importancia de conocer a profundidad la identidad de la organización, sus cambios y actuar conforme a ello, situación que el autor Sanz de la Tejada logra desarrollar en su libro *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. (Sanz de la Tejada, 1994)

Para seguir con el propósito de definir de manera clara y puntual lo que es Comunicación Institucional, el autor La Porte analiza los dos términos involucrados en este concepto.

*“Comunicación: en sentido amplio, es la acción del emisor y el efecto en el receptor que tienen lugar durante la transmisión de concomimientos entre personas, realizada a través de un medio adecuado. Institucional: es un adjetivo que califica a lo perteneciente o relativo a una institución. En cierto sentido, todas las actividades realizadas por una organización son institucionales y, por tanto, transmiten su identidad y su naturaleza. Mediante sus actividades, una institución se pone en relación con otras organizaciones y personas en un contexto social determinado. Por ello, la palabra institucional determina de modo decisivo el ámbito de estudio, ya que concreta que se trata de estudiar el modo en que las organizaciones comunican su identidad en un contexto social determinado, en relación con otras organizaciones y personas que conforman su universo vital” (La Porte, 2009:44-45)*

Una vez definidos por separado los términos involucrados en este concepto, se juzga pertinente definir de manera integrada lo que es Comunicación Institucional desde una óptica o visión más integral.

Barzola la define como *“Una disciplina adoptada por las organizaciones para establecer relaciones bidireccionales con sus públicos y lograr un entendimiento mutuo, coadyuvando*

*en la planificación de las estrategias institucionales y en el entendimiento intra-organizacional.” (Barzola, 2009: 2).*

Por su parte, Véliz la describe como Comunicación de 360 grados y la define como *“la que valora y estudia en detalle a sus públicos, altamente proactiva, permeable y flexible... Permeable porque debe captar la realidad y necesidades el entorno, de las diversas audiencias y responder a ellas con distintas alternativas de acción. Y flexible porque cada organización es un caso y las reglas se construyen dependiente de múltiples variables: metas, audiencias, estilo de mensajes, cultura organizacional entre otras”.* (Véliz Montero, 2006: 63-64).

En el mismo sentido Fernando Martín la concibe como la *“creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa, que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación”* (Martín Martín, 1998:23)

Juan Manuel Mora hace uso de la descripción acertada de Dolphin al afirmar que la Comunicación Institucional es *“el proceso que traduce la identidad en imagen”* y concluye que *“la comunicación institucional funciona cuando identidad e imagen coinciden”* (Mora, 2009:52)

Por su parte Torres Tejada, intenta colocar a la Comunicación Institucional *“como el eje central, la fuerza motriz y el mecanismo de enlace que permite la coordinación entre las personas, que posibilita, el comportamiento organizado, que relaciona a la organización a los individuos; y que integra a las organizaciones con su medio ambiente.”* (Torres Tejada, 2009: 1)

Después de estudiar la Teoría de los Sistemas Sociales, la Antropología de la Comunicación y analizar las diferentes aportaciones expresadas anteriormente, para fines de este trabajo se propone como definición de Comunicación Institucional la siguiente: La Comunicación es Institucional es la disciplina que estudia la identidad, cultura y vínculos de una organización con sus diversos públicos (personas), con el objeto de establecer

relaciones de calidad y cooperación entre ellas, para así de contribuir al fortalecimiento institucional.

A partir de ahora, en palabras de Herranz: *“hablar de públicos o grupos de interés significa hablar del conjunto de personas que forman la organización, de las personas que se relacionan con ella y de los potenciales ciudadanos que pueden apoyarla y colaborar con ella. Las organizaciones son personas y es fundamental no olvidarse de esta afirmación a la hora de comunicar y ser transparentes. Las personas que forman parte de la organización no son ni números, ni cifras, ni dinero, sino las garantes de la confianza y las que dan valor a la organización.”* (Herranz, 2007:28)



Fig. 4 \*Elaboración propia

Acorde a lo anterior, se puede concretar que el principal objetivo de la Comunicación Institucional es establecer relaciones de calidad entre personas, relaciones basadas en una congruencia entre sus fines y actividades. Así entendida, la Comunicación Institucional se convierte en una fuerza propulsora de unidad y cohesión, tal como menciona La Porte *“No puede separarse la identidad de una institución, ni sus valores del modo de comunicar. Su*

*identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación.”* (La Porte, La Comunicación Institucional como fundamento integrador, 2009:48)

### 1.3.1 Vertientes de la Comunicación Institucional

Una vez aclarado lo que comprende y significa el termino Comunicación Institucional, resulta pertinente mencionar las aportaciones que brindan diversos autores como Ávila (2004), La Porte (2003), Losada Vázquez (1998), Rebeil (2006) y Sotelo (2001) en el sentido de que la Comunicación Institucional logra sus objetivos a través de tres vertientes, es decir, se compone de tres elementos: comunicación interna, comunicación intermedia y comunicación externa. Para Dobkin & Pace (2007) la organización debe reconocer estas vertientes comunicativas como la construcción de un espacio común en las relaciones interpersonales, la comunicación en grupos y la exploración de la comunicación mediada.



Fig.5. \*Elaboración propia basada en Ávila (2004), La Porte (2003), Losada (1998), Rebeil (2006) y Sotelo (2001)

## Comunicación Interna

Esta vertiente resulta el motor de toda organización, puesto que hace referencia al sin fin de interacciones entre las personas miembros de la institución y al desarrollo de cada uno de sus miembros que es el resultado de estas interacciones. En otras palabras: la comunicación interna es esencial porque la organización sólo se desarrolla cuando las personas se desarrollan. Tal como lo menciona Betzel, Director General de IKEA Ibérica: *“La comunicación interna es esencial para nosotros porque IKEA solo se desarrolla cuando las personas se desarrollan y nuestras personas y colaboradores contribuyen al desarrollo de IKEA. Así que es muy natural que todo mundo tenga que estar motivado, informado sobre cómo puede contribuir, cuáles son los objetivos y cómo puede desarrollar IKEA aún más.”* (Corporativa, 2010)

Según Ávila (2004), la comunicación interna se encuentra regulada por la cultura institucional, es decir, los valores y creencias que cada miembro tiene como referencia, o mejor aún como identificación. Las buenas relaciones de los miembros repercuten en la cohesión de cada departamento, en la calidad de servicio y por ende en la misión de la organización. En palabras de Viada: *“La comunicación bien entendida empieza por casa”* (Viada, 2001)

Esta vertiente de la Comunicación Institucional tiene un papel fundamental en la vida de la organización, puesto que lleva a cabo funciones como:

1. *Potencializar la cultura institucional*
2. *Fomentar el orgullo de pertenencia*
3. *Mejorar la imagen pública de la organización*
4. *Promover el conocimiento de los servicios y logros de la organización*
5. *Ahorrar presupuesto o gestionar mejor los recursos*
6. *Favorecer la gestión de la organización*
7. *Fomentar la retención de talento*
8. *Agilizar la toma de decisiones*
9. *Facilitar los procesos de creatividad, innovación y proyectos*

### 10. Estimular el trabajo en equipo.

(Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2010: 8)

En otras palabras: *“Las razones para promover la comunicación interna son: suscitar fidelidad, orgullo de pertenencia, motivar e integrar a los empleados y voluntarios.”* (Mora, 2009:125)

### Comunicación Intermedia

Esta vertiente tiene por objeto abordar a las personas e instituciones que se ven interesados o beneficiados de manera directa por la Institución. Acorde a Losada, las tareas a desarrollar en esta vertiente de la Comunicación Institucional son básicamente dos:

1. *Identificación de públicos intermedios*
2. *Aplicación de la investigación social para conocer en qué sentido ha de potenciarse la estrategia comunicativa con respecto a estos públicos.* (Losada,1998:65)

El planteamiento anterior da la pauta para mencionar que toda estrategia de comunicación intermedia ha de estar basada en el respeto y la confianza. Tal como considera Gordon *“la confianza, la reciprocidad y la asociatividad son elementos indispensables para el desempeño institucional.”* (Gordon, 2006:1)

El mensaje y las relaciones que se establezcan con estos grupos de personas pretenden ser duraderas, honestas y de calidad. Por lo que la información que se dé a conocer para entablar relaciones con este tipo de personas debe ser verídica, actual y relevante.

### Comunicación Externa

Esta vertiente refiere al público externo, sociedad en general, personas que se encuentran interesadas, o bien pudieran interesarse por diversas circunstancias en las actividades realizadas por la organización. Este tipo de comunicación legitima ante la sociedad la existencia y la función de la institución. Siempre y cuando la comunicación externa se encuentre reforzada por las vertientes ya comentadas anteriormente, puesto que como

consideran Newman y Mejía (2009) la comunicación no es una herramienta para maquillar una identidad ni una medida para afrontar crisis institucionales.

Para investigar las necesidades de comunicación de estos públicos y tener un diagnóstico aproximado de la percepción externa, es necesario acorde a Losada (Losada Vázquez, 1998:66) contemplar las siguientes acciones:

1. *Análisis de la información publicada por los medios de comunicación sobre la organización para conocer los aspectos del entorno y del interior de la institución que son relatados.*
2. *Investigación social aplicada a los profesionales de los medios para identificar los aspectos por los que se interesan.*
3. *Investigación social aplicada a la opinión pública para identificar los aspectos por los que se interesan y en lo que se refiere a sus demandas hacia la organización.*

Una vez asentado lo anterior es posible comprender el por qué Flores de Gortari & Orozco Gutiérrez (1990), mencionan que el fenómeno de la comunicación constituye en sí una tarea que conjuga varias ramas del saber humano, por lo que es importante conjugarlo con otras áreas interdisciplinarias.

#### 1.4- Diferencias entre Comunicación Institucional, Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas

Al hablar de Comunicación Institucional es importante también discernir tres actividades que han sido ligadas y en ocasiones confundidas con el anterior concepto: Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas. Esto con el objeto de definir sus perfiles, entender las diferencias y construir a través de las semejanzas.

Acorde a Figueroa Bermúdez, la Publicidad es un “conjunto de técnicas directivas y creativas de comunicación persuasiva dirigidas a un colectivo con la finalidad de abrir,

*desarrollar o bien mantener el mercado de un producto o de un servicio a través de los medios de comunicación.”* (Figuroa Bermúdez, 1999: 22)

Para Pérez-Latre la esencia de la publicidad es poner en contacto personas con determinados productos y servicios. *“Públicos y productos entran en relación a través de los medios, siguiendo los principios propios de la comunicación persuasiva”*. (Pérez Latre, 2009:215) Resulta apropiado destacar que en la actividad publicitaria no existe un dialogo directo con las personas a quienes va dirigido el producto o servicio, la persuasión a través de un mensaje es la finalidad de dicha actividad. Sin embargo existen diversos elementos de la actividad publicitaria que pueden hacer importantes aportaciones a la Comunicación Institucional, sobre todo en la difusión de las acciones o actividades. Por ejemplo: creatividad, brevedad y sencillez, conocimiento de los medios adecuados para cada mensaje y seguimiento de mensaje.

Con respecto al concepto de marketing Pérez Latre hace mención de la aportación de SILK<sup>2</sup>: *“El conjunto de acciones que las organizaciones emprenden para intercambiar valor con los clientes. Tales acciones requieren conocimiento profundo de los consumidores, competidores y colaboradores, habilidades para desplegar las capacidades de la organización, a fin de servir a los consumidores de manera rentable.”* (Pérez Latre, 2009:218)

Sin duda la rentabilidad es una condición importante, pero para la Comunicación Institucional no es la base para entablar relaciones de calidad con los diversos públicos; la utilidad, o los criterios utilitaristas, no es el principio ni el fin. Desde este principio se piensa en los públicos como objetivos y no como personas con quienes se establece un dialogo directo y permanente. Las estrategias de marketing apelan a un resultado en corto plazo y relacionado directamente a cuestiones económicas en cuanto a relaciones con los públicos se refiere, mientras que la Comunicación Institucional apela a relaciones duraderas, relaciones a largo plazo. *“La persona desempeña un papel determinante, difícil de valorar con criterios exclusivamente comerciales”* (Alvarez & Lesta ,2011:12-13)

---

<sup>2</sup> Silk, A.J (2006) What is marketing?, Harvard Business School Press. Boston

Sin embargo una de las aportaciones que puede hacer el marketing –no sólo desde la importancia o función de la promoción de la institución, sino desde una visión más completa- a la Comunicación Institucional es la planificación de la estrategia, desde la investigación hasta la evaluación. La consecución de los resultados es una tarea de suma relevancia, cada meta propuesta debe evaluarse con parámetros específicos, la Comunicación Institucional debe lograr resultados que puedan ser evaluados.

En cuanto a las Relaciones Públicas, diversos autores como Bonilla Gutiérrez (2001), Castillo (1997), Costa J. (1999) Del Pulgar Rodríguez (1999), D'eaiprix. (1999), Palencia Lefler (2008) y Xifra (2003), coinciden en que es una disciplina orientada a la gestión estratégica de la comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Una diferencia importante de las relaciones públicas y Comunicación Institucional, es el carácter externo que tiene la primera disciplina al considerar a sus públicos. No obstante es la disciplina con la cual más se tiene en común, sobre todo desde una perspectiva social de la comunicación.

Sin duda la progresiva especialización ha ocasionado una falta de cohesión entre la publicidad, el marketing y las relaciones públicas. La Porte considera que *“al fragmentar una tarea compleja como es la comunicación institucional, se produjo una falta de cohesión entre esos departamentos ... Lo que parece cada vez más evidente es la necesidad de coordinar todos los elementos comunicativos de las organizaciones, de acuerdo con la naturaleza de cada una”*. (La Porte, 2009:41)

En este contexto, conviene reflexionar sobre las limitaciones instrumentales de la concepción que en ocasiones se tiene de la Comunicación Institucional, cuando se concibe al público como objeto y no como personas con quienes establecer relaciones a largo plazo de confianza y de calidad. Sin embargo, a pesar de las diferencias que existen entre las tres disciplinas, es necesario encontrar elementos de cohesión que a través de la Comunicación Institucional pudieran obtener el mayor rendimiento, esto sin afán de debatir sobre la importancia de una profesión u otra, como bien considera Molero Ayala en su libro: *“Publicidad, Marketing y Comunicación”* (1995), sino de reflexionar sobre las competencias, los principios profesionales y de entablar una actividad de cooperación en servicio de la institución para la que se trabaja.

Por eso puede decirse que la Comunicación Institucional tiene un carácter integrador porque va más allá de las disciplinas tradicionales, como el marketing, publicidad y las relaciones públicas. Se menciona que va más allá porque es un concepto más amplio sin limitarse a finalidades comerciales, sin estar ligado directamente a un producto o marca y sobre todo reconociendo el valor que tiene la persona dentro y fuera de la organización. Acorde a Durán & Gamboa (2009) afirman que considerar este carácter integrador es parte de una nueva visión interdisciplinaria de la comunicación.

## CAPÍTULO II: LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DESDE UNA VISIÓN SISTÉMICA Y ANTROPOLÓGICA.

Una vez establecido que el objetivo de la Comunicación Institucional es establecer relaciones de calidad entre los diversos públicos de una organización para coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional, es importante explicar cómo logra dicho cometido, el impacto que tiene esta visión de Comunicación Institucional en las organizaciones y por supuesto cómo llevar a cabo la gestión de la Comunicación Institucional a través de estrategias y actividades organizadas y dirigidas de manera pertinente y congruente con esta visión.

### 2.1 Principios de acción de Comunicación Institucional

¿Cómo logra la Comunicación Institucional transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan en su actuar? Para dar respuesta a esta pregunta es necesario conocer los principios con los que se rige, mismos que se abordaran a continuación.

Al analizar las aportaciones de diversos autores como: Juan Manuel Mora (2009), Álvarez y Lesta (2011) y La Porte (2009) se pueden sintetizar tres principios fundamentales de Comunicación Institucional.

- 1) Autoconocimiento de la propia identidad: La organización debe tener claro cuáles son sus rasgos únicos y particulares, lo que la hace diferente de cualquier otra. Razón por la que Mora (2009) considera a la identidad como el punto permanente de referencia para la organización: *“El punto de partida de la comunicación institucional, como el de la comunicación interpersonal, es precisamente la propia identidad, ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales. La identidad de una organización es algo que viene dado, algo que no se inventa sino que se expresa durante el proceso de comunicación.”* (Mora, 2009: 53)

Por su parte Bonilla Domínguez, Castro Rodríguez & Ramírez Santiso (2006) consideran a la identidad como el elemento clave para una Comunicación Institucional eficaz, siendo esta la riqueza de toda organización.

Este primer principio resulta fundamental para identificar las diferencias con otras disciplinas como el marketing, publicidad o relaciones públicas, mencionadas en el capítulo anterior, ya que la comunicación que se vierta desde la organización será acorde con los valores, misión y visión. El autor comparte que una manera expresa y tangible de esta fase, son los estatutos, códigos tanto de ética como de conducta, pero todos basados en principios comunes. Sin embargo, recalca la importancia de no priorizar con un objetivo político, es decir considerar que el ser aceptados es lo más importante sin importar el precio, ya que desde ese principio se estaría traicionando a la verdadera identidad de la organización y sobre todo a la confianza de los miembros, ya sea por identificación de quienes la integran o bien de personas externas con intereses afines a los difundidos por la organización.

- 2) Lograr una cultura basada en la propia identidad: La congruencia entre lo que se es y cómo se actúa es la esencia de este principio. La identidad debe permearse a toda la organización, desde la producción hasta la atención, en otras palabras formalizar la identidad en la vida de la organización. Es en esta etapa donde se debe pasar de las buenas intenciones a construir realidades con hechos y acciones coherentes a la identidad.

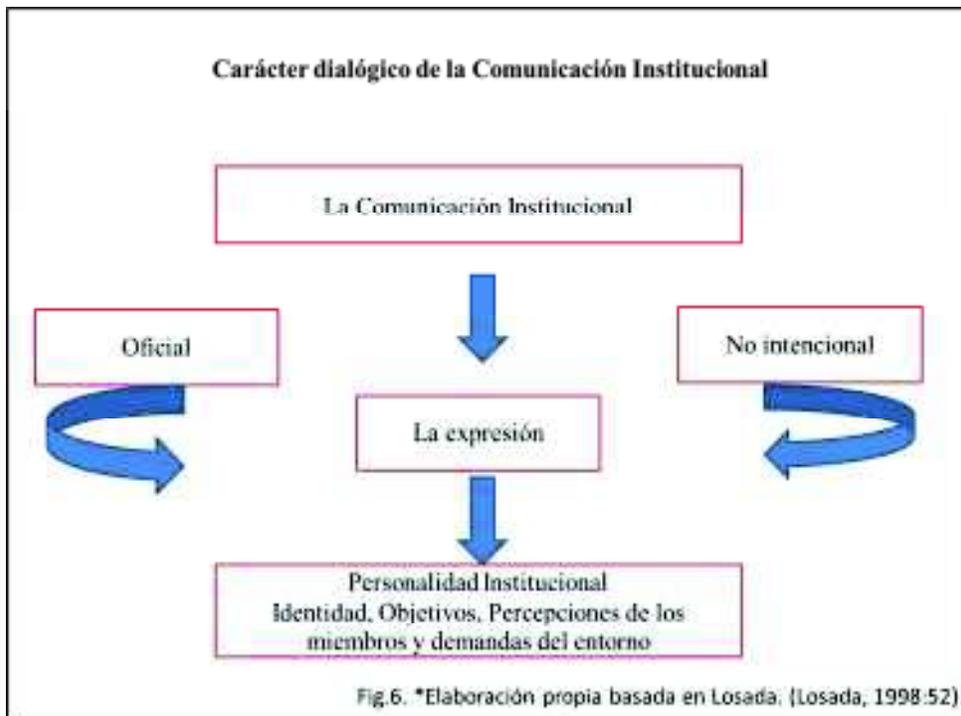
Para Álvarez y Lesta La cultura *“Es el conjunto de valores de convicción y de conducta difundidos y compartidos internamente... valores que no tienen sentido en sí mismos sino en la práctica, en la actuación diaria y continuada, en sus múltiples manifestaciones.”* (Alvarez & Lesta, 2011:10 ).

- 3) La relación con el entorno: La organización debe estar consciente de que la identidad, cultura y discurso de una organización llega a diversos públicos en un contexto de múltiples percepciones, variadas ideas, acciones y palabras. Por lo que resulta conveniente formalizar dicho flujo de comunicación, pensando que existen públicos a quienes les interesa de manera directa e indirecta: quién es, qué hace y

cómo lo hace. Por lo que si el contenido de su comunicación es verídico, el dialogo con el entorno resulta más sencillo.

En pocas palabras: *“La coherencia y la autenticidad se convierten en valiosos elementos para un verdadero diálogo, para una comunicación más rica y verdaderamente bidireccional: es la autenticidad de ser otra instancia y de no tener miedo a serlo porque, entre otras cosas, sólo hay diálogo cuando existen dos interlocutores”* (Carroggio, 2002:426)

A esta conciencia de que la organización transmite su identidad y personalidad a través de sus acciones formales o informales es a lo que se le puede llamar carácter dialógico de la Comunicación Institucional. De acuerdo a Valdez, Abreu & Badii (2008) la organización comunica en todo momento dada su innegable vertiente humana. Ya sea a través de la comunicación oficial en nombre de la organización o bien de manera informal a través de su actuar ante ciertas circunstancias, a través de cada uno de los miembros que forman la organización.



Al dar continuidad al carácter dialógico de Comunicación Institucional, plasmado en la figura anterior, es conveniente mencionar algunos elementos que acorde a Juan Manuel Mora, resulta prioritario tener en cuenta para las diversas expresiones por parte de la organización:

a) “*Demostrar relevancia*”: No solamente se trata de comunicar por comunicar, el diálogo deberá contener valía en su contenido, además de ser útil y oportuno para los diversos públicos.

b) “*Transmitir empatía*”: Externar como organización el interés que se tiene por coadyuvar en problemas sociales. Comunicando la visión que tiene la organización del problema, el cómo se interviene y los resultados obtenidos. (Mora, 2009: 55-56)

Hasta ahora se ha descrito detalladamente el proceso por el que la identidad se transforma en imagen, a través de la cultura y el discurso de la organización, tomando en cuenta los requisitos de relevancia y empatía. Lo anterior resulta clave puesto que mucho se habla sobre cómo crear la imagen, como si fuese un proceso separado de la identidad, sin tomar en cuenta que las personas que conforman la organización son quienes dan sentido a la identidad institucional. Obras como: *Imagen Corporativa: como crearla y proyectarla* (Garbett, 1991), *Teoría y práctica de la identificación institucional* (Chaves, 2008) , *La documentación en la evaluación y gestión de imagen corporativa* (Carrillo & Nuño Moral, 2010) y *Los cambios acontecidos en las funciones de la información y en el valor de la información* (Serrano, 1992) hablan de la imagen como elemento manipulable a conveniencia institucional, de un flujo de información que vale más por sí misma, sin tomar en cuenta que la imagen es la configuración de elementos que vienen dados en la organización por su naturaleza humana y la propia identidad. Además ¿dónde queda la congruencia entre el ser y el hacer? Es importante no perder el foco sobre la importancia que tiene el ser fiel a la identidad institucional en el diario actuar de la organización.

En palabras de Juan Manuel Mora: “*De la identidad a la acción, de la acción a la palabra. Para comunicar es necesario primero conocerse; después, es preciso obrar de acuerdo con la propia identidad, manifestarla en acciones; pero además hace falta expresar la identidad y la cultura en un discurso, en palabras y argumentos comprensibles para los*

*demás: para comunicar, una institución tiene que dar pública razón de su ser y de su obrar.*” (Mora, 2009:54) Una vez conocidos los principios resulta apropiado hablar del papel que tiene la Comunicación Institucional con dicha visión en la vida diaria de las organizaciones, por lo que enseguida se abordarán como aportaciones concretas.

## 2.2 Importancia de la Comunicación Institucional en las organizaciones

Desde años atrás distintos enfoques hablaban ya del papel protagónico de la Comunicación Institucional en la adaptación de las organizaciones frente a cambios sociales y económicos, situación que poco a poco influyó para que algunas organizaciones cambiaran el modo de percibirla. Sin embargo, sigue siendo una tarea difícil para diversas organizaciones y profesionales llevar esa concepción a la práctica. Esto se debe en parte a la extendida consideración de la comunicación como un fin, lo que poco contribuye a dar resultados duraderos e incluso perceptibles, ya que las acciones parecen ser más intuitivas que derivadas de una gestión estratégica.

Por otro lado, la antigua consideración con tintes utilitaristas de que la comunicación es una herramienta, un instrumento que debe usarse a conveniencia para lograr el cumplimiento de objetivos meramente mercantiles. tampoco ha logrado cumplir con las expectativas de la rentabilidad a largo plazo y por lo tanto la sostenibilidad de la organización. Tal como afirma Villafañe *“En la actualidad, nos estamos quedando en la superficie de la praxis comunicativa en lo que la empresa se refiere, superficie que se identifica con un planteamiento excesivamente instrumental y mediático de la comunicación”* (Villafañe, 1998:99)

No obstante lo anterior, la aparición del término: Reputación Institucional trazó un nuevo panorama para apreciar la importancia de la Comunicación Institucional. Para efectos de este trabajo se juzga pertinente citar la definición propuesta por Islas & Arribas, quienes consideran a la Reputación Institucional como: *“el reconocimiento que los stakeholders (clientes, empleados y la comunidad en general) hacen de su comportamiento corporativo, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos”*. (Islas & Arribas, 2005:3)

La Reputación Institucional ha sido definida también *“como el conocimiento sobre las características valiosas de la organización y las emociones de los grupos de interés hacia*

ésta (Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; Fombrun, 1996); pero en síntesis, la reputación refleja lo que los grupos e interés piensan y sienten en torno a la organización.” (Schlesinger Díaz & Alvarado Herrera, 2009:6) Es decir, una buena Reputación Institucional es el resultado de la buena gestión y del comportamiento de la organización con sus públicos.

Los elementos que se consideran al hablar de Reputación Institucional, de acuerdo con Caicedo son: “calidad en el portafolio de productos y servicios, liderazgo, comportamiento ético, comportamiento financiero, ambiente laboral, interacción con los públicos y dirección gerencial.” (Caicedo Prado, 2008:24)

#### Elementos que conforman la Reputación Institucional



Fig. 7. \*Elaboración propia basada en Caicedo. (Caicedo Prado, 2008:24)

Es a partir de estas condiciones que Daniel Scheinsohn habla de la “Creación de Valor” en su libro “Más allá de la imagen corporativa” (1997) donde considera que la comunicación dentro de una organización contribuye a crear valor al focalizar su trabajo en lograr que la organización represente algo más valioso para todos y cada uno de los públicos día con día al cumplir los compromisos establecidos con ellos. Y considera que: “Esta tarea comienza por el intento de entender el sistema de intereses que prima en cada uno de los públicos,

*cómo se articulan éstos entre sí y con el sistema de intereses propios*". (Scheinsohn D., 1997:16)

Por su parte Bel Mallen (2008) considera en su artículo "Comunicar para crear valor", que es imposible hablar de la creación de valor sin considerar el ámbito humano, ya que solo el hombre puede dar sentido y valor a cada acción realizada por la organización.

Es a partir de este entendimiento que es posible establecer un vínculo de calidad con las personas que se encuentran inmersas en la organización y con personas indirectamente relacionadas. Un vínculo que satisface las expectativas de cada una de las partes sin perder la propia identidad y que permite a los públicos atribuirle diversos valores a la organización, tales como: la responsabilidad, honestidad, solidaridad, etc. Tal como si se hablara de una persona, es imposible pensar que basta tener una buena imagen para que nuestras relaciones con los demás sean exitosas; se trata del propio comportamiento, de la congruencia de la propia identidad con el actuar.

Se puede decir que tanto la Reputación Institucional como la Creación de Valor se logran a través de la Comunicación Institucional, al gestionar como primera instancia los canales comunicativos internos y los externos. Los internos a través de relaciones de calidad con los miembros de la institución, de la cultura, misión, visión y valores. Y los externos a través de la promoción y difusión de nuestra imagen real, interactuando con los públicos con base a sus necesidades a través de relaciones de confianza y de carácter duradero.

De lo anterior se deriva que diversos autores como Losada Vázquez mencionen que: *"Las organizaciones sólo pueden lograr una reputación positiva por medio de un proceso de intervención en la Comunicación Institucional a partir de la decantación de una IDENTIDAD congruente con la realidad de la organización, con las percepciones e sus miembros y con las demandas de la sociedad"*. (Losada Vázquez, 1998:53)

Por su parte La Porte considera que *"Una buena Comunicación Institucional busca evitar que la imagen que se comunica no corresponda con la realidad. Las fracturas van en detrimento de la percepción del público, e influyen negativamente en el funcionamiento de la institución, que se acostumbra a un tipo de mensaje equívoco y poco realista."* (La Porte,, 2009: 49)

Es así como la Reputación Institucional y la Creación de Valor permiten apreciar los resultados de la Comunicación Institucional, dejando atrás la idea de ser únicamente un conjunto de actividades mediáticas que fungían más como medidas reactivas ante diversas situaciones y etapas en la vida de una organización. Ahora se puede hablar de que la comunicación es parte de la naturaleza de una organización (debido al innegable carácter antropológico que ésta tiene) y que además puede gestionarse como un conjunto de actividades profesionales y proactivas que tienen efectos directos en el cumplimiento de la misión de toda organización.

Pero ¿qué aportaciones específicas hace la Comunicación Institucional a una organización?:

1. Genera cohesión social a través del involucramiento y la participación de los miembros y diversos públicos.
2. Impacta positivamente en la capacidad de una organización para atraer y motivar a sus miembros.
3. Facilita la coordinación entre los trabajadores para la consecución de los objetivos institucionales.
4. Promueve la toma de decisiones basada en una comprensión de las necesidades y expectativas de los diversos públicos.
5. Ofrece respuestas reales a las expectativas de los públicos.
6. Ejerce un activo liderazgo con base en la identificación.
7. Genera legitimidad social (Fomentar la confianza aumentando el conocimiento público de las actividades de la institución y sus resultados)
8. Reduce conflictos con consumidores acerca de productos o servicios.
9. Mejora la competitividad de la organización a través de la calidad del servicio como valor añadido. La comunicación puede contribuir a la coordinación de esfuerzos en la búsqueda de la calidad en el servicio, principal valor competitivo en la actualidad.

A partir de las consideraciones que hasta aquí se han expuesto, se plantea como un reto superar la desorientación con las que muchas organizaciones abordan el concepto de Comunicación Institucional. Por lo que el cristalizar dichas aportaciones en la vida diaria de una organización se vuelve una tarea ineludible.

### 2.3 Gestión y Comunicación Institucional

En el contexto de aportaciones y resultados palpables, la Comunicación Institucional se acompaña de un concepto indisociable: Gestión de Comunicación Institucional. Término que tiene su origen en la administración y que hace referencia a la definición, planeación y

coordinación de acciones y procedimientos para lograr un objetivo. Tal como lo afirmara González en el año 2008: “*La rentabilidad de las organizaciones, sean cuales sean sus fines, exigen actualmente una excelente gestión de su comunicación*” (González, 2008: 42)

En este sentido La Porte hace mención de esta tarea profesional desde un nivel directivo, aprovechando el concepto de Van Riel “*la función realizada por los directivos con el fin de coordinar hacia adentro y hacia afuera los tipos de comunicación y alinearlos con los objetivos, estrategia y cultura de la organización*” (La Porte, 2003: 381)

Para Ángel Losada la gestión de Comunicación Institucional en cualquier organización, implica contemplar cuatro pautas de acción: *investigación, planificación, ejecución y evaluación*. (Losada Vázquez, 1998:60) Sin embargo, es importante aclarar que no son un conjunto de reglas rígidas o inmodificables. Dichas pautas son ajustables de acuerdo con las necesidades y situaciones no previstas, ya que el entorno en el que las organizaciones se desenvuelven cambia día con día y acorde con ello la Comunicación Institucional desempeña objetivos diferentes. No obstante, si la comunicación es integral y organizada, la evolución de la organización se dará de manera natural.

- 1) *Investigación*: La finalidad de esta fase es tener una radiografía del sistema de comunicación con el objeto de detectar sus fortalezas, deficiencias o disfunciones. Es necesario analizar, de manera interna, la identidad, examinar la misión, visión, valores y la imagen percibida por los grupos de interés. A través de esta pauta se obtiene información confiable, como el clima general de la institución, la calidad en las relaciones con sus públicos y toda relación que influya en la circunstancia de la organización. Gracias a la *investigación* se puede proceder a la toma de decisiones en relación a los objetivos definidos y a los recursos disponibles con base en elementos reales que aseguren mayores posibilidades de éxito en el impacto de la Comunicación Institucional.
- 2) *Planificación*: Se lleva cabo una vez que se han obtenido los datos necesarios para establecer objetivos. Cada uno de los objetivos de que se consideren apropiados para el contexto organizacional deberán ser programados a corto, mediano y largo plazo en una calendarización.

Carrascosa, describe a la planeación de la siguiente manera: *“El primer axioma en el desarrollo de una política de comunicación es que la planificación resulta más fácil de realizar cuando la empresa o institución se considera a sí misma una PERSONA y, a su vez, considera PERSONAS a cada uno de los públicos objetivos o escenarios a que se dirige o en los que es percibida”*. (Carrascosa, 1992:30)

La importancia del involucramiento de los miembros de la organización en la fase de planificación, quedó evidenciado en un estudio realizado por la organización Watson Wyatt llamada *“Retorno de la inversión en comunicación 2007/ 2008”* (Martín, 2008) en el que se revela que las organizaciones con planes de comunicación más eficaces se manejan con un nivel de actuación denominado *Nivel de conducta/comportamiento*, en el que se involucra a todo el personal en la visión el negocio, es decir, cada uno tiene la clara percepción de como contribuye al éxito de la organización, es así como todos logran trabajar en conjunto teniendo un objetivo común- compartido.

- 3) La tercera fase de *Ejecución*, como su nombre infiere, materializa los objetivos en líneas concretas de acción.

Retomando el objetivo de ejemplo en la fase anterior: Resolver las carencias comunicativas detectadas en la estructura interna. Dos líneas de acción pudieran ser: Canalizar los flujos de información y Crear medios de comunicación en relación a los públicos.

- 4) La evaluación: Hace referencia a la constancia en la comunicación, ya que la Comunicación Institucional se da en un contexto dinámico, es necesario el análisis permanente de nuestras acciones, las cuales pueden indicar la conveniencia de realizar enmiendas en el plan original acorde a las circunstancias o bien adoptar nuevas estrategias que brinden respuesta a las necesidades que se van generando en el entorno de la organización.

Una vez comentadas las fases anteriores se considera importante proponer la necesaria fase de Medición, que muy poco se lleva a la práctica, pues como bien afirma Álvarez *“Actualmente, muy pocos profesionales de la comunicación miden su tarea en relación con los demás procesos de gestión y, fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales.”* (Alvarez & Lesta, 2011:3 )

Es la fase de medición la que en conjunto con la investigación, planificación y ejecución nos permitirá realizar una fase de evaluación de mayor calidad con mayor certeza en los resultados. Así será posible valorar los impactos de la Comunicación Institucional, tanto de manera cualitativa como cuantitativa. *“La medición debe estar basada en datos y hechos antes que en la intuición y feeling de la organización”* (Alvarez & Lesta, 2011:12-13 ). Con lo anterior se enfatiza la importancia de medir en la gestión de la Comunicación Institucional para saber si se están realizando las estrategias y líneas de acción adecuadas para optimizar los recursos, para alcanzar los objetivos planteados y si el costo-beneficio es positivo.

Para esta ardua tarea, el autor Ángel Losada (1998) habla de los diversos métodos para lograr la precisión, validez y confiabilidad que debe cumplir la medición. En lo que respecta a los métodos cuantitativos, el autor, propone tres procedimientos fundamentales:

*-La formulación de preguntas (abiertas y cerradas)*

*-La medición de escalas*

*- La obtención de registros*

De igual manera destaca entre los tipos de investigación cualitativa más destacables para la Comunicación Institucional:

*-La observación participante*

*-La entrevista*

*-El grupo como fuente de información.*

*-Conceptualizar las variables de interés*

*-Especificar las dimensiones e indicadores que conforman cada variable*

(Losada Vázquez, 1998: 64)

En resumen lo anterior se puede sintetizar en la siguiente tabla:



Fig.8. \*Elaboración propia basada en Losada Vázquez (1998) y Álvarez & Lesta (2011)

La gestión de Comunicación Institucional no es de ninguna manera una receta genérica y la eficacia de ésta depende de la capacidad para analizar a la institución, desde su naturaleza y objetivos, así como manejar una apertura hacia la retroalimentación de los diversos públicos. En palabras de Bartoli: *“la práctica de la gestión en una organización requiere más apertura y flexibilidad.”* (Bartoli, 1992: 3) Todo esto a través de una estructura profesionalizada. De ahí la importancia de la aportación de nuevas experiencias profesionales sobre la gestión de la Comunicación Institucional desde la visión de otorgar el valor a las personas como elementos fundamentales e insustituibles para la vida de una organización y el desarrollo de la misma; de esta manera se podrá enriquecer esta visión que ahora se gesta alrededor de esta disciplina.

### CAPÍTULO III: OBJETO DE ESTUDIO: EL TERCER SECTOR

El presente capítulo aborda de manera concreta el término Tercer Sector, sus características esenciales en cuanto a naturaleza se refiere, los objetivos de operación que fundamentan a este conjunto de organizaciones, así como sus principales aportaciones sociales, destacando el Capital Social y su relación con la Comunicación Institucional. De igual manera se plantean los retos a los que se enfrenta el Tercer Sector en México para posteriormente dar paso a plantear las áreas de oportunidad que tiene la Comunicación Institucional para contribuir al fortalecimiento del sector.

#### 3.1 ¿Qué es el Tercer Sector?

El Tercer Sector recibe ese nombre para diferenciarlo del sector público y del sector privado. *“Su definición es residual, es decir, es lo que no es ni público ni privado.”* (Marbán,2005). Este concepto surge de la necesidad de reconocer una tercera esfera de acción que no se encuentra en competencia de mercado ni de gobierno. Por lo que cuando se habla de Tercer Sector se entiende por éste al conjunto de organizaciones que tienen un interés social y que no tienen fin lucrativo.

Por su parte La Porte, comunicador que ha estudiado al Tercer Sector, lo define como: *“una entidad constituida para prestar servicios que mejoren o sostengan la calidad de vida de la sociedad, formada por personas que aportan su trabajo voluntario para liderarla, no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros, y que tiene un carácter no gubernamental”*. A esta definición se le pueden añadir dos matices: a) las personas que trabajan en una non-profit pueden ser voluntarios o empleados, pues aunque la misión sea social, para poder sacarla adelante con profesionalidad se exige la calidad de un trabajo remunerado; b) es necesario tener en cuenta los valores que impulsan la institución, que Melandri (1996: 251-252) llama *“finalidad ética”*, y que son el punto de referencia de Hudson cuando la expresión *“value-led organizations”* para referirse a las entidades del tercer sector (1995: 33 y 39).” (La Porte, 2005: 6)

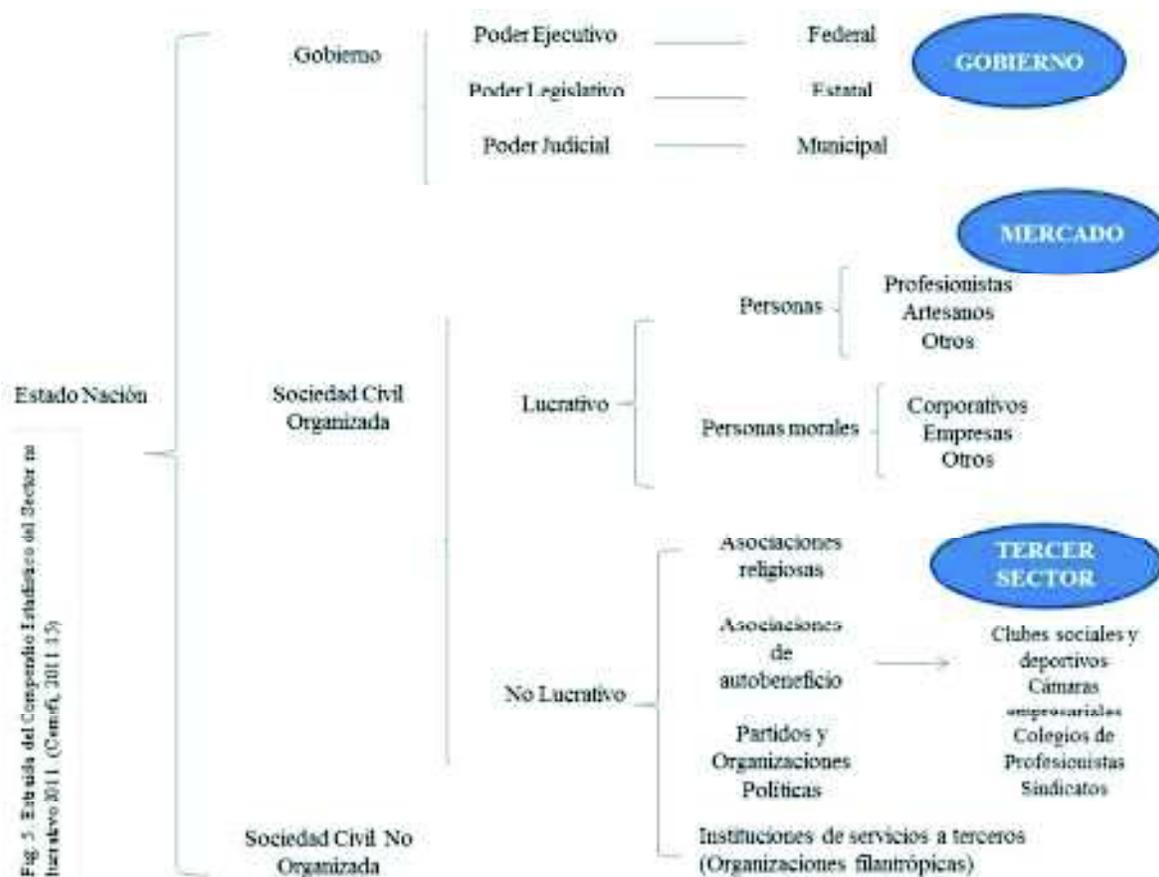
Dentro de las organizaciones del Tercer Sector (OTS) se encuentran *“las asociaciones religiosas, de autobeneficio, los partidos y organizaciones políticas y las instituciones de ayuda a terceros”*. Estas últimas también son conocidas como *organizaciones filantrópicas*, *“ya que buscan el beneficio y la ayuda a otros, tales como las fundaciones, asociaciones operativas y las instituciones al servicio del sector”*. (Cemefi, 2011:14) Otras organizaciones como la Plataforma de ONG de Acción Social, llama a estas organizaciones filantrópicas como el Tercer Sector de Acción Social considerándolo como el *“ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro, que surgidas de la libre iniciativa ciudadana funcionan de forma autónoma y tratan, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar.”* (Plataforma de ONG de Acción Social, 2004:2)

Es en esta conformación de diversas organizaciones del Tercer Sector donde es preciso comentar *“que al tratar de hacer una homogeneización del concepto “sector no lucrativo”, los autores explican con una metáfora que se trata de “una casa con muchos cuartos”. Es decir, que en su concepción se incluye la heterogeneidad del sector aunque sin ir más allá en cuanto a las implicaciones (Salomon y Anheir, 1998)”* (citado por Verduzco, 2001: 6)

No obstante todas las organizaciones que conforman el Tercer Sector, independientemente de su clasificación, son de naturaleza no lucrativa y procuran un bienestar social a través del involucramiento de la misma sociedad, además de compartir otras características muy particulares que más adelante se detallan a profundidad. Cabe recalcar que las organizaciones del Tercer Sector no son las únicas organizaciones que buscan un bienestar social, sin embargo lo hacen a través de una inversión no lucrativa, en palabras de Vidal: *“Evidentemente, las organizaciones no lucrativas no tienen ni pretenden la exclusiva del compromiso social; también hay empresas con fuerte compromiso social. Pero es cierto que la ausencia del ánimo de lucro es una apuesta valiente y radical que les permite no tener que conjugar equilibrios entre el lucro personal (legítimo) y el compromiso social.”* (Vidal P., Tercer Sector. net, 2013:1) Las organizaciones que pertenecen al Tercer Sector no reparten utilidades entre sus directores o miembros, las reinvierten en la misma

organización para seguir luchando por la causa social que las fundamenta. En palabras de Tarina: “Una entidad sin ánimo de lucro es una organización que no redistribuye sus beneficios a sus propietarios y accionistas, sino que los reinvierte en la entidad para seguir cumpliendo sus objetivos fundacionales.” (Tarina, 2010:1)

### Clasificación de la Organización Social en México



Acorde a Durán Bravo & Fernández Fuentes (2010: 597), existe una serie de características propias de las organizaciones del Tercer Sector - propuestas por Salamon y Anheier, en el marco de los estudios del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins (USA, 1999) y son las siguientes:

1. *Estructura*: Hace alusión a la formalidad en la organización, es decir estar constituida legalmente.
2. *Autonomía*: No está sujeta a ninguna entidad gubernamental, lucrativa o partidista. Sin embargo es necesario mencionar que el ser autónomas no las exenta de reportar ingresos y egresos ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. De igual manera, al estar constituidas legalmente son organizaciones que deben cumplir con lo establecido en la ley con respecto de sus trabajadores.
3. *No lucrativa*: La finalidad de las organizaciones no es buscar una utilidad económica. El Tercer Sector subsiste de diversas fuentes de financiamiento. Por ejemplo: donaciones por parte de la sociedad en general y fundaciones internacionales, participación en asignación de recursos, etc. Los recursos que se llegan a juntar no se distribuyen entre sus miembros, sino que son aprovechados para las diversas actividades en las que se enfoca la organización.
4. *Voluntariedad*: La organización está formada por personas que decidieron unirse libremente.
5. *Beneficio social y público*: La finalidad de la organización es la contribución a la mejora del entorno social. Ya sea en temas de derechos humanos, medio ambiente, cultura, etc. Es decir, atienden las necesidades sociales con miras en un bien común.

Pero se habla de un bien común trascendente. En palabras de Ochoa y Gómez, este bien común es *“Aquel conjunto de condiciones para el desarrollo de los pueblos. Esto comprende la no desigualdad, la no violencia, la no manipulación, la no ignorancia, la no hambre. El bien común trascendente implica que este conjunto de condiciones logre el perfeccionamiento de todos y cada uno de sus miembros y todos, de alguna manera u otra, buscamos trascender.”*(Ochoa de Rojas & Gómez Espejel, 2004:24)

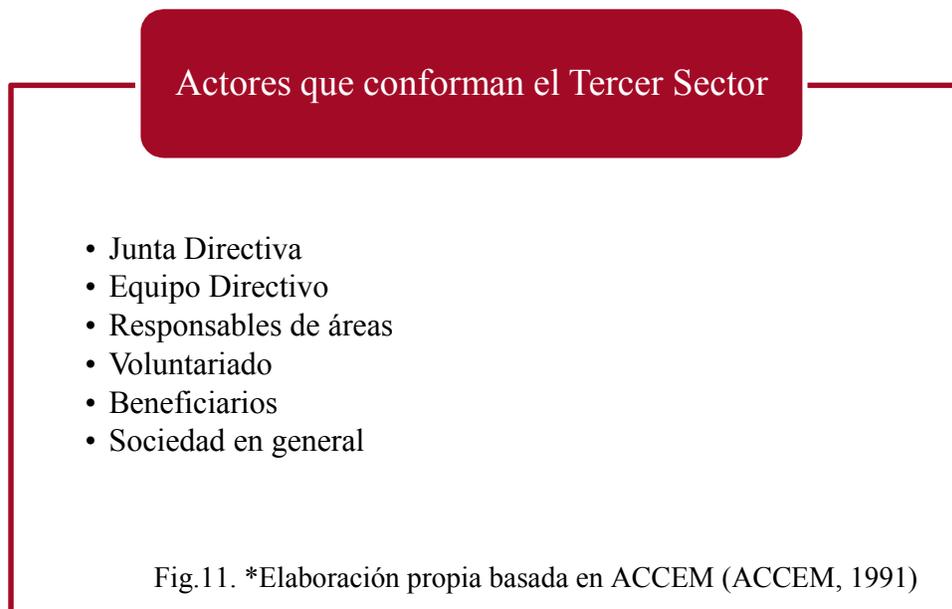
Acorde a Canto, Vidorreta & Cabezas las organizaciones del Tercer Sector (OTS) se pueden clasificar por los siguientes ámbitos de actuación:

<b>Clasificación de las OTS por Ámbitos de Actuación</b>	
Cooperación Internacional al Desarrollo	Organizaciones que trabajan en relación al desarrollo en países.
Cívico	Asociaciones de mujeres, de personas mayores, de inmigrantes, de vecinos/as, de gitanos/as...
Cultura	Casas regionales, asociaciones de danza, pintura, teatro...
Empleo	Asociaciones que trabajan en este ámbito, empresas de inserción...
Acción Social	Organizaciones que trabajan en la promoción y ayuda a colectivos en riesgo, asociaciones de personas con discapacidad...
Medioambiente	Organizaciones que trabajan en relación a la conservación del medioambiente, desarrollo rural...
Ocio y Tiempo libre	Asociaciones de tiempo libre...
Salud	Organizaciones de personas afectadas por enfermedades o adicciones, organizaciones que trabajan en relación a la ayuda de colectivos afectados por enfermedades o adicciones...
Derechos Humanos	Organizaciones que trabajan en relación a la defensa y promoción de los derechos humanos.
Otros	Ninguno de los anteriores.
Tabla 10. Clasificación de OTS por ámbitos de actuación (Canto, Vidorreta & Cabezas, 2011:9)	

Los ámbitos de actuación de las OTS son amplios, sin embargo es posible observar que cualquier ámbito habla de la ayuda y cooperación entre personas, en ocasiones involucrando a la sociedad a ser parte de la búsqueda de soluciones de sus propios problemas.

Debido a que los ámbitos de actuación son amplios y con tan diversas causas, los elementos que suelen ser parte de estas organizaciones pueden variar según sea el caso de actuación, sin embargo de manera general y tomando el ejemplo de la organización ACCEM (ONG que trabaja con personas refugiadas e inmigrantes) se puede mencionar a los siguientes: “*Junta Directiva (presidente, vicepresidente, secretario y vocales), Equipo Directivo (director, subdirector) y Responsables de áreas.*” (ACCEM, 1991)

A los anteriores elementos que conforman el Tercer Sector se propone agregar al importante grupo de voluntariado, beneficiarios del servicio y a la sociedad en general, como otros elementos clave para la conformación del Tercer Sector, mismos que más adelante se describen en cuanto a su valía para la conformación de estas organizaciones.



### 3.2 Aportación social del Tercer Sector

Hasta ahora se puede decir que debido a la naturaleza y servicio ofrecido por estas organizaciones – basado en su cercanía al entorno local y confianza de los ciudadanos- su papel es fundamental en el desarrollo social, ya que actúan como agentes de cambio impulsando la voluntad a la acción e involucrando proactivamente a las personas en realidades sociales.

Según Rodríguez Cabrero (2003) puede hablarse de tres principales aportaciones por parte de las organizaciones del Tercer Sector:

1.- *Desarrollo integrado de tres objetivos*: la orientación preferente de su acción social hacia los grupos vulnerables y excluidos de la sociedad; la gestión de programas y servicios en los que al mismo tiempo se promueva la participación social de los afectados, del voluntariado y, en general, del conjunto de la sociedad favoreciendo una sociedad inclusiva; finalmente, la promoción de valores en la sociedad como son los de solidaridad y ciudadanía activa.

2.- En segundo lugar, *la articulación de funciones organizativas, cada vez más complejas*, plantea a este tipo de entidades la necesidad de desarrollar una cultura organizativa que sea capaz al mismo tiempo de promover la participación interna, el trabajo en red y un equilibrio entre las reivindicaciones de derechos y la prestación de servicios para la sociedad y los grupos de riesgo.

3.- Finalmente, su *contribución al desarrollo de los derechos y los avances sociales*.

Dado lo anterior es que se dice que la principal e invaluable aportación de este sector a la sociedad es la creación de Capital Social. Entendiéndose por capital social a “*las conexiones entre individuos –redes sociales y normas de reciprocidad y confianza que se desprenden de ellas*” Robert D. Putnam (Ablanado, Layton & Moreno, 2008: 2)

Pero, ¿qué elementos clave aportan las OTS en la creación de Capital Social? Acorde a Durán & Fernández (2010) podemos distinguir las siguientes:

- 1) *Creación de redes sociales*: establecen flujos de solidaridad defendiendo intereses y derechos. Las redes añaden valor a los grupos y a las personas y les permiten acceder a mayores recursos.
- 2) *Potenciación de capacidades a través del trabajo en red*: establecen alianzas sociales que fortalecen las acciones y el vínculo social a través de las capacidades de colaboración.

- 3) *Fomento de valores*: trabajan e interactúan a través de valores compartidos, fomentando así la cohesión social.

Las OTS son elemento clave para el desarrollo social, pues a través de sus servicios – actividades sociales, culturales y medioambientales- la sociedad participa y contribuye a la mejora de su entorno. De igual manera contribuyen en la lucha contra la exclusión social, combate a la pobreza y desarrollo de capacidades que en conjunto permiten la formación de una sociedad más justa y mejor para todos. Es en este contexto en el que resulta importante destacar la particularidad del servicio que ofrecen estas organizaciones, puesto que se encuentra directamente relacionado con la personalidad y credibilidad de la institución.

El sostener la credibilidad y la confianza de los ciudadanos y de otras organizaciones depende en gran medida de una gestión eficiente para dar respuesta a los problemas sociales. Por lo que uno de los retos más importantes de las OTS es hacer explícitos estos elementos de forma coherente en su actuar. En este contexto Vidal afirma que *“en el exigente entorno actual no vale sólo tener este compromiso social, sino que para recibir el apoyo social las organizaciones deben ser capaces de mostrar su utilidad social y que su aportación es valiosa y merece la pena.”* (Vidal, Tercer Sector.net, 2013)

Las OTS necesitan informar de sus actividades, pero no solamente sobre lo buenas que son, sino de sus recursos, productividad, impacto social, cuantas personas conforman la organización, qué objetivo persiguen, de qué manera llevan a cabo su servicio, qué le ofrecen a las personas, con qué valores operan, cómo están formados sus comités o consejos, si cuentan o no con voluntariado, con qué finalidad realizan cada una de sus actividades, etc.

Lo mencionado se vuelve indispensable día con día para dar mayor formalidad, fiabilidad y transparencia a sus servicios, conseguir recursos, llegar al público indicado e informar a la sociedad en general sobre quiénes son, qué hacen y cómo lo hacen. Elementos que entre otros se vuelven trascendentales para que una OTS logre permanecer y consolidarse.

### 3.3.- El Tercer Sector en México

El papel que desempeñan las organizaciones del Tercer Sector en el desarrollo social es importante, puesto que de manera permanente estas organizaciones afrontan a través de acciones concretas los problemas de desigualdad social, pobreza, discriminación, falta de compromiso social, falta de interés gubernamental, apatía social, entre otros. Sin embargo existen diversos obstáculos en el contexto en el que se desarrollan: economía, política, cultura, factores sociales, etc que influyen de manera directa en la operación de estas organizaciones.

En el caso de México pocos son los estudios al respecto. Los existentes hasta ahora se han llevado a cabo por una organización del mismo sector interesada en dar a conocer y promover sus funciones sociales: El centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Organización que ha realizado cuatro publicaciones: *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2009* (Cemefi, 2009), *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2011* (Cemefi, 2011), *Una fotografía de la Sociedad Civil en México: Informe Analítico del índice CIVICUS de la Sociedad Civil 2010* (Cortés Vázquez, Martínez Domínguez, Sánchez Gutiérrez, Adame Ramírez & Winkel Ninteman, 2011) y *El Tercer Sector en México: perspectivas de investigación* (Butcher & Serna, 2009). Las anteriores publicaciones son las únicas que brindan datos y números concretos sobre la composición del Tercer Sector en el país.

Otros estudios realizados con respecto a este sector, pero en terminos cualitativos, han provenido de la academia; sobre todo del área de las ciencias sociales y humanidades. Tal es el caso de la académica Rebeil Corella de la Universidad Anáhuac, quien publicó un libro titulado *Comunicación estratégica en las organizaciones* (2006) donde aborda en un apartado las organizaciones de naturaleza no lucrativa y Durán Bravo & Fernández Fuentes quienes publicaron en la Revista Latina de Comunicación Social un artículo titulado “La comunicación en las organizaciones del tercer sector” (2010).

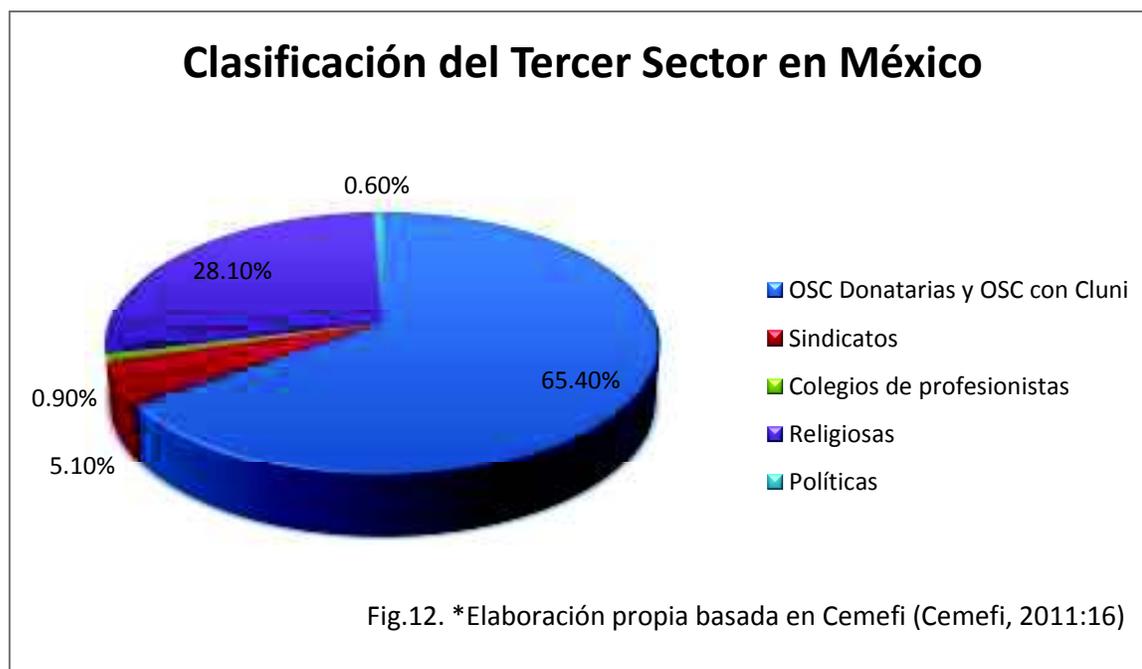
Acorde a Butcher y Serna (2009) el crecimiento del Tercer Sector en México tuvo sus raíces en diversos sucesos , tales como el movimiento estudiantil de 1968, el terremoto que afectó a la ciudad de México en el año de 1985 y la alternancia democrática ocurrida en el

año 2000. Los diversos sucesos sin duda marcaron el perfil de las organizaciones del Tercer Sector en el país, perfil enfocado en su mayoría a brindar apoyo a terceros.

Acorde al Compendio Estadístico del Sector no lucrativo (Cemefi, 2011) México cuenta con 26, 313 organizaciones que conforman dicho sector. Éste número está tomado de acuerdo con la accesibilidad de directorios y otras fuentes de información, tales como: registro único y registro de donatarias autorizadas.

Según se desprende de los datos del Cemefi, (2011:16) las 26, 313 organizaciones que componen el Tercer Sector en el país, se agrupan en cuatro tipos:

1. *OSC (Organizaciones sociales civiles) Donatarias y OSC con Cluni: 17, 206 (65.4 %)*
2. *Sindicatos: 1, 339 (5.1%)*
3. *Colegios de Profesionistas: 230 (0.9%)*
4. *Religiosas: 7,390 (28.1%)*
5. *Políticas 148 (0.6%)*



Al hacer un corto análisis de la información anterior, resulta evidente la función social de este sector en el país, pues basta decir que la mayoría de las organizaciones se inclinan a brindar un servicio a terceros. Es por eso que se puede decir que *“Las organizaciones del Tercer Sector entran en la escena social no solamente por los vacíos dejados por el Estado y el mercado, sino porque el tejido social ha tomado una forma sui generis, que crea instituciones sociales propias (Donati, 1997), dedicadas a sus propios problemas exponiendo y llevando adelante ‘sus soluciones’, desde lo social, en la construcción de alianzas y redes, desde la interpelación a los otros actores sociales hegemónicos.”* (Estrella Chávez & Cobos Palacio, 2010: 46)

Según el Compendio Estadístico del sector no lucrativo (Cemefi,2011) hasta el año 2010 únicamente 13,000 organizaciones contaban con la Clave Única de Registro (Cluni) misma que les permite acceder a los recursos y estímulos que otorga el gobierno. Se considera una cantidad pequeña de organizaciones, tomando en cuenta que a partir del año 2004 se estableció la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, la cual estipulaba la obligatoriedad de contar con esta clave a las organizaciones sociales civiles.

Las 13,000 organizaciones que cuentan con la Cluni se encuentran concentradas en el Distrito Federal con un 22.48%, seguido por Veracruz y Estado de México con un igual porcentaje de 6.30% , Oaxaca con un 5.4 % , Michoacán con un 4.24%. y Jalisco con un 4.18%, tal como se muestra en la siguiente gráfica.



Hasta el año 2010 únicamente 6,643 organizaciones de la sociedad civil contaban con autorización para recibir donativos, es decir, podían expedir recibos deducibles de impuestos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través del Sistema de Administración Tributaria. (Cemefi, 2011: 20)

Otro dato de gran relevancia es que las organizaciones donatarias de cinco estados del país concentran el 85% de los recursos recibidos (en efectivo y en especie) que fueron reportados ante SCHP. De ellos el D.F. concentra el 63%, seguido por el Estado de Nuevo León, México, Jalisco y Coahuila. (Cemefi, 2011: 30) Cabe señalar que las estadísticas solamente brindan porcentajes del Distrito Federal y no proporcionan datos de las organizaciones que conforman los estados.

El apoyo que ofrece el gobierno a este tipo de organizaciones abarca dos aspectos: económico y de capacitación. Mismos que en el año 2010 tuvieron un aumento del 67% con respecto al 2009. Las dependencias federales que más apoyos económicos otorgan a las organizaciones sociales civiles son las siguientes:

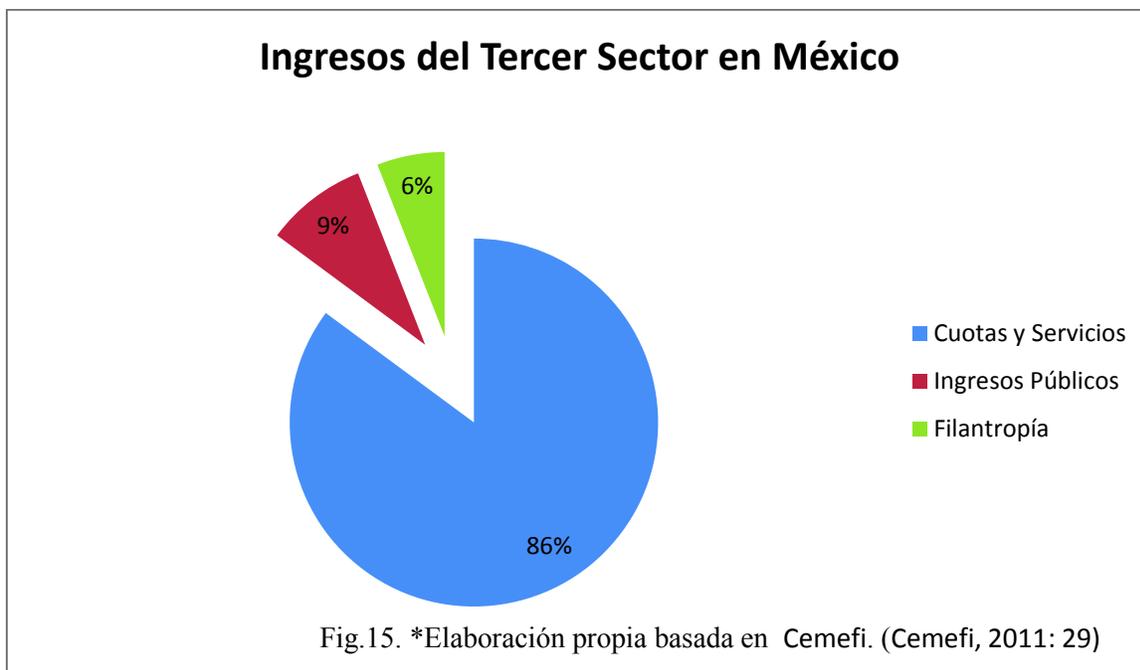
<b>Dependencias Federales que brindan mayores apoyos económicos a OTS en México</b>			
<b>Dependencias</b>	<b>2010</b>		
	<b>Apoyos económicos otorgados</b>	<b>Monto</b>	<b>Monto promedio por proyecto</b>
<b>Secretaría de Educación Pública</b>	479	\$ 1, 393, 104, 585	\$ 2, 908, 360
<b>Financiera Rural</b>	1644	\$ 752, 781, 268	\$ 457, 896
<b>Secretaría de Economía</b>	49	\$ 527, 743, 965	\$ 10, 770, 285
<b>Secretaría de Desarrollo Social</b>	2057	\$ 541, 129, 758	\$ 263, 067
<b>Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación</b>	321	\$ 489, 330, 422	\$ 1, 524, 394
<b>Secretaría de la Reforma Agraria</b>	352	\$ 316, 544, 413	\$ 899, 274

Tabla 14.Obtenida de Cemefi, 2011:32

Como se puede observar en la Tabla 14. la dependencia que destina mayor número de apoyos a las OTS es la Secretaría de Desarrollo Social, sin embargo representa el 5.43% del presupuesto destinado al Desarrollo Social. Una mejora en la calidad de los apoyos brindados al Tercer Sector por las diversas dependencias podría ser uno de los medios para promover el fortalecimiento de estas organizaciones. Sin embargo la poca profesionalización del sector, resulta un factor clave para contar con información y cumplir con los requisitos necesarios para acceder a los apoyos.

### 3.4 El Tercer Sector de México y sus diferencias a Nivel Internacional

Según un estudiocomparativo a nivel internacional realizado por Lestern Salomon en el año 2002, las organizaciones del Tercer Sector en México obtenían la mayor cantidad de sus ingresos a través de cuotas y servicios con un 86%, seguido de ingresos públicos con un 9% y finalmente de ingresos por filantropía con un 6%. (Cemefi, 2011: 29).



Los datos mencionados reflejan la poca institucionalización del sector, puesto que si no se cuenta con un registro formal como institución sin fines de lucro difícilmente se puede tener acceso a apoyos por parte de gobierno o bien suscitar la confianza en la sociedad para apoyar a través de la filantropía con talento, recursos económicos, recursos en especie u otros medios. De igual manera refleja la poca difusión de apoyos a organizaciones del Tercer Sector por parte de Gobierno, puesto que hasta ahora son pocos los estados que cuentan con información de calidad que brinden y promuevan la información para las organizaciones de esta naturaleza. Tal como se observó en la Figura 13 el apoyo para este sector pareciera centralizado.

Hablando en terminos de ingresos para la subsistencias del sector, el país que se encuentra totalmente invertido a México es Bélgica, mismo que cuenta con un 77% de ingresos públicos, un 18% de ingresos por cuotas/ servicios y un 5% por filantropía. Del anterior estudio, se eligieron algunos países para plasmarlos en la siguiente tabla y observar algunas de sus diferencias.

<b>Porcentaje con respecto al total de ingresos de las OTS por País (2002)</b>			
<b>País</b>	<b>Ingresos Públicos %</b>	<b>Ingresos por filantropía %</b>	<b>Ingresos por cuotas y servicios %</b>
Bélgica	77	5	18
Alemania	64	4	32
Holanda	59	3	38
Francia	58	7	35
Austria	50	6	44
Japón	45	3	52
España	32	19	49
Estados Unidos	30	13	57
Reino Unido	30	13	57
Eslovaquia	22	23	55
Colombia	15	15	70
Brasil	15	11	74
México	9	6	85

Tabla 16. \*Tabla modificada, obtenida originalmente de Global Civil Society (Salomon, Wojciech Sokolowski & List, 2003: 32)

Es evidente la complejidad del contexto del Tercer Sector tanto en México como a nivel internacional, puesto que su subsistencia se encuentra determinada por factores tanto internos como externos. ¿Pero cuáles son los obstáculos específicos a los que se enfrenta el Tercer Sector en México? ¿Por qué es necesario conocer el contexto general y particular de este sector para la implementación de la Comunicación Institucional? En seguida se tratarán de abordar dichos cuestionamientos.

### 3.5 El Tercer Sector desde la Perspectiva Interna: ¿Cómo se evalúan los integrantes de las Organizaciones del Tercer Sector?

Aunque los estudios del Tercer Sector en México son pocos, se cuenta con datos de relevancia para conocer un poco sobre la percepción que tienen los miembros integrantes del Tercer Sector sobre sus labores. Por ejemplo, en el país un pequeño número de organizaciones del Tercer Sector logran hacer sentir participes a los miembros de la organización en la toma de decisiones, situación que fue expuesta en el Informe analítico del ISC 2010 (Índice de la Sociedad Civil) publicado en el año 2011, en su sub-dimensión de *Gobernabilidad democrática de la toma de decisiones*. Más de la mitad de las organizaciones civiles encuestadas afirma que son los directivos u órganos de gobierno internos de la organización, quienes toman las decisiones en estas organizaciones. El 25% considera que son los directivos u órganos de gobierno internos. El 15% considera que son los socios y socias los que deciden sobre el rumbo de sus organizaciones, y sólo el 6% dice que el personal de la organización tiene injerencia en la toma de decisiones.

Los datos anteriores evidencian una tarea de gran relevancia que no ha sido cumplida a cabalidad, hacer sentir al miembro de la organización elemento invaluable para el funcionamiento de la misma. Y no solo se trata de hacer sentir, si no de convencer a la propia organización, los socios, fundadores y directivos de que la persona que labora dentro de ella es el elemento más valioso para el buen funcionamiento de la organización, para lograr los objetivos propuestos y sobre todo alcanzar la misión que da sentido a la existencia de la institución. En este punto tiene sentido que la dirección de organizaciones sin fines de lucro es más efectiva si *“se nutren del desarrollo de sus miembros como un grupo de trabajo, asisten al bienestar colectivo y fomentan un sentido de cohesión y de inclusión entre todos los miembros con igual acceso a la información e igual oportunidad*

*de participar e influenciar en las decisiones. Desarrollan metas para el grupo y reconocen los logros grupales”.* (Holland, 2000:7)

Por su parte Marín (1997) se encuentra convencido de que la comunicación dentro de las organizaciones permite la participación y desarrollo integral tanto de miembros como de la sociedad en general.

Resulta relevante que se otorgue el valor que merecen las personas que forman parte de la organización, quienes deberían ser consideradas para todo asunto relacionado con la vida de la organización, pues son claves para definir rumbo, para brindar información de primera mano y brindar apoyo desde los ejes internos, en palabras de Pons Salazar: *“A aquellos que colaboren de forma permanente con la organización se les hará partícipes de todos los cambios, avances o dificultades de la ONG, tanto de su departamento como de los más trascendentes del resto. La comunicación debe ser constante...Será importante reconocer y compartir méritos para trabajar en un proyecto común y real de forma conjunta y coherente”* (Pons Salazar: 2011:38)

De lo anterior resulta que la motivación, identificación y sentido de pertenencia resultan claves para comprender el servicio que prestan las organizaciones de esta naturaleza, ya que el servicio se encuentra íntimamente vinculado con los valores operativos de la institución. Acorde a Caune (2009) la comunicación tiene la capacidad de generar un sentimiento de motivación y pertenencia a través de las diversas modalidades de relación entre las personas. Ya sea un miembro empleado o un miembro voluntario, su desempeño será de la misma calidad si vive los valores y comparte los fines de la institución. Es a través de esa calidad de servicio humano que se genera la creación de valor, tanto de manera interna como externa. Como bien menciona La Porte resulta importante fundamentar en cada uno de los miembros de la organización *“la convicción de la eficacia de su trabajo, para que lo desarrollen no por cómo vayan a ser percibidos sino por la misión que están llamados a desempeñar”*. (La Porte, 2001: 187)

En este sentido, la comunicación interna, debería basarse en las necesidades, sugerencias y propuestas de los miembros. Tal como si se tratase de un público meta, el compromiso debe ser igual de importante con los públicos internos.

En palabras de Pons Salazar: *“A Aquellos que colaboren de forma permanente con la organización se les hará partícipes de todos los cambios, avances o dificultades de la ONG tanto de su departamento como de los más trascendentes del resto. La comunicación debe ser constante vía comunicados, reuniones, revistas internas, convenciones o eventos internos... Será importante reconocer y compartir méritos para trabajar en un proyecto común y real de forma conjunta y coherente.”* (Pons Salazar, 2011: 38)

### Voluntariado

Al hablar de miembros y portavoces de una OTS, no se puede omitir a un grupo de gran importancia en una organización de esta naturaleza: el voluntariado. Personas que afines a los ideales, valores y servicio que presta la organización, ofrecen su tiempo de manera libre para contribuir al logro de la misión institucional. Los voluntarios son un engrane indispensable para el funcionamiento de las organizaciones del Tercer Sector por diversos motivos:

- 1) Son importantes conectores en el tejido de redes sociales que se hace en este noble sector,
- 2) Refrescan con ideas y propuestas innovadoras a la organización, ya que a veces en los miembros empleados, por estar dentro del funcionamiento administrativo, es común el enfrascamiento de ideas,
- 3) Contribuyen de manera importante en la sostenibilidad de la organización, ya que a pesar de no recibir un salario contribuyen en la operación de manera activa.

De no ser por el voluntariado muchos de los programas que las OTS llevan a cabo no serían posibles, pues es bien sabido que una de las carencias de este sector es el factor económico. Sin embargo en México, el voluntariado sigue siendo un grupo débil y con poca constancia, ya que acorde al Compendio Estadístico del Tercer Sector, publicado por el CEMEFI (Cemefi, 2011:36) la mayor parte del trabajo voluntario en una OTS es realizado con una frecuencia semanal o mensual. Sólo el 12% de los voluntarios declaró hacerlo de forma diaria y el 15% lo hizo por motivo de alguna ocasión especial.

En este contexto la Plataforma del Voluntariado en España considera que: *“Las entidades del Tercer Sector tienen que realizar un proceso de transformación en profundidad fomentando la participación y el empoderamiento de las personas voluntarias. Han de superar sus debilidades, incluida su pérdida de base social, su falta de diversidad y participación interna, así como su gestión rígida del voluntariado. Para ello, han de reforzar la cooperación interna y con otros actores sociales, renovar y compartir recursos, herramientas, instrumentos y metodologías de trabajo, dar pleno a la dimensión asociativa y mejorar los procesos de acompañamiento.”* (Plataforma del Voluntariado de España, 2011)

De lo comentado hasta ahora es innegable la necesidad de renovar el voluntariado, brindar formalidad e incluir otros perfiles que quizá antes no se vislumbraban en la operación. Estas acciones han sido ya emprendidas por España, país que una vez dado su contexto de crisis económica y desempleo, ha tomado la batuta en esta transformación de voluntariado y se ha aventurado a incentivar a través de redes sociales, como el twitter y facebook, a profesionistas como: psicólogos, técnicos en informática, comunicólogos, ingenieros, mercadólogos, educadoras, etc.; a donar horas de su tiempo para contribuir a la mejora del funcionamiento de organizaciones del Tercer Sector. En palabras de Alvarez Areces: *“La red presenta grandes expectativas para las campañas de las ONGs, así cualquier ONG puede difundir sus proyectos en pie de igualdad.”* (Alvarez Areces, 1998: 94)

Lo interesante de la anterior iniciativa, es que no lo han hecho solos, han creado redes solidas de comunicación entre diversas agrupaciones, lo que ha multiplicado el éxito y la atracción de nuevos perfiles interesados en contribuir de alguna manera con organizaciones de esta naturaleza. Un claro ejemplo de estas redes es: “Hazlo Posible”, que a través de su cuenta en twitter @voluntariado publica las diversas necesidades profesionales que requieren las instituciones; teniendo una respuesta positiva con la sociedad española. Este tipo de iniciativas logran superar las carencias económicas que hasta entonces el Tercer Sector consideraba como “limitaciones” para contar con asesoría profesional. Y ni qué decir del interés de la sociedad por colaborar en pro de causas que se sienten propias, por ser partícipes de soluciones a problemas compartidos por la sociedad española. Habrá que

estar pendientes de los resultados de estas innovadoras acciones y ¿por qué no?, solicitar colaboración dada la experiencia para replicarlas acorde al contexto de otros países.

Hasta ahora el internet ha sido una herramienta de gran importancia para la renovación del voluntariado, renovación que también debe considerar un importante tema, que quizá se ha quedado al margen de interpretaciones y satisfacción personal: el impacto social. En este sentido algunas organizaciones como: “Forum empresa”, socio fundador de la Red Internacional de voluntariado, lanzó una herramienta online que permite medir los resultados e impactos de los programas de voluntariado. Y aunque la herramienta está contextualizada para organizaciones con fines de lucro, bien pudiera sentar las bases para una herramienta enfocada en organizaciones sin fines de lucro. En dicha herramienta a través de cuatro tipos de cuestionarios destinados a diversos miembros de la organización se puede obtener un diagnóstico del voluntariado. Dicho diagnóstico está basado en la medición de 19 aspectos, entre los que destacan: diseño (focalización y estrategia de RS), inversión (horas dedicadas), ejecución (participación) e impacto (mejora en la calidad de vida y habilidades de la comunidad) (Forum Empresa, 2011).

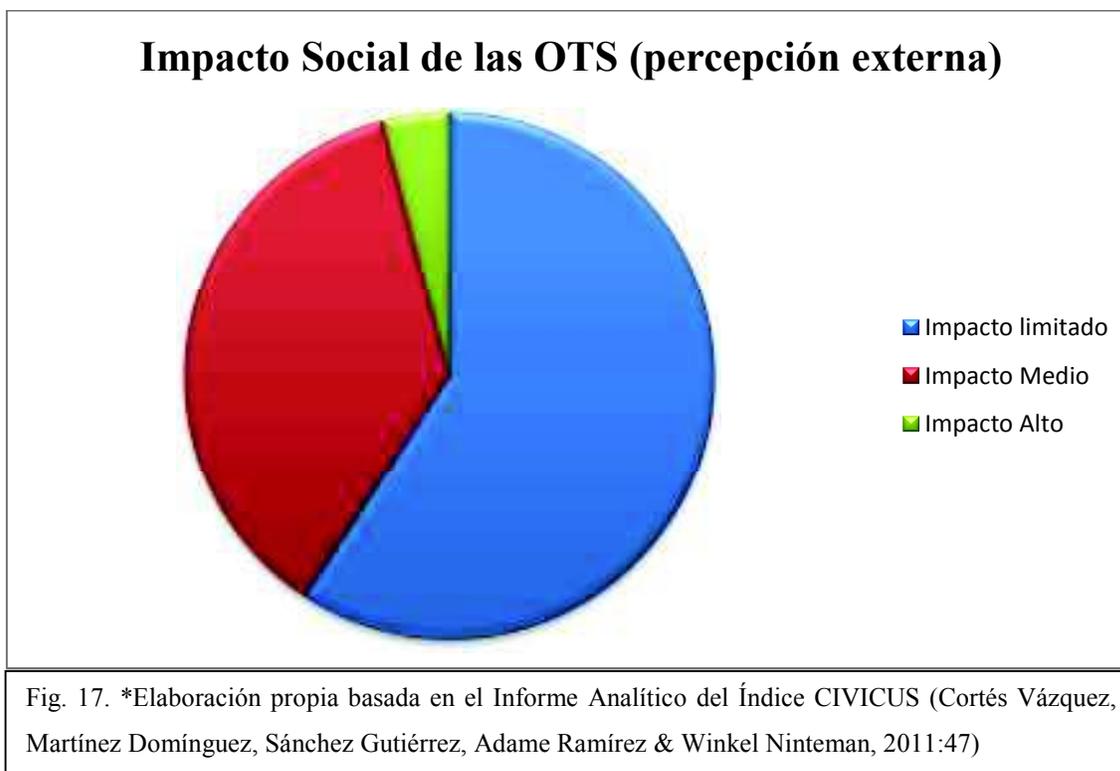
El conocimiento de los diversos impactos que tiene una organización tanto en su interior como en sus acciones externas le brinda la posibilidad de optimizar esfuerzos y recursos a favor de la sostenibilidad de la misma organización. Contar con información cada vez más detallada permitirá consolidar la identidad de las organizaciones del Tercer Sector y su evolución en búsqueda del mayor beneficio social.

### 3.6 Percepción Externa del Tercer Sector en México

Acorde al Informe Analítico del ISC (Índice de la Sociedad Civil) realizado en el año 2010, la sub-dimensión 4.5 que hace referencia al Impacto social (percepción externa) de estas organizaciones arrojó los siguientes resultados:

El 58% de los actores encuestados sobre el impacto de la sociedad civil en el contexto social de México señaló que la sociedad civil tiene un impacto limitado en general,

mientras que el 36% consideró que el impacto es medio. Sólo el 4% de los encuestados opinaron que la sociedad civil tiene un impacto alto.



Ante estos resultados es evidente que el Tercer Sector no está logrando transmitir su naturaleza, su valiosa aportación social, sus logros y mucho menos las necesidades de las que pretende sensibilizar a la población para incentivar la participación. *“Ante dicho resultados, es posible afirmar que la percepción externa es que las actividades de la sociedad civil no tienen un impacto sustancial en el contexto social mexicano. Una explicación posible es la falta de visibilidad de las acciones de las OSC, así como de mecanismos que se enfoquen en la promoción del trabajo del sector.”* (Cortés Vázquez, Martínez Domínguez, Sánchez Gutiérrez, Adame Ramírez & Winkel Ninteman, 2011:48)

Hablar de la percepción externa nos remite irremediabilmente a la percepción interna que tienen los integrantes del mismo sector, percepción que también obtuvo bajo resultados como se presentó en el apartado anterior; Sin embargo es imposible proyectar lo que no se es, es imposible proyectar identidad, organización, unión y confianza cuando existen

problemas de falta de identidad, de integración y de organización dentro de las mismas organizaciones del Tercer Sector. En palabras de Sotelo: *“Así como la institución ha de abrirse al exterior para admitir la participación, los directivos tienen que promover el incremento de las relaciones informáticas en su seno, con la idea de formular los principios configuradores. En la medida en que el interior de la organización responda a una filosofía participativa – según la cual, cada miembro interviene en la formación de la totalidad, de manera acorde con sus tareas y responsabilidades-, esta actitud se proyectará y se llevará hacia el exterior.”* (Sotelo Enríquez, 2001: 190)

Por su parte, Bautista Farías & Aguilar Villalobos (2005) consideran que el encuentro e intercambio de experiencias y propuestas entre las organizaciones no lucrativas y la sociedad, representa una posibilidad estratégica para abrir un espacio de reflexión sobre los temas de transparencia, integridad y esfuerzos en pro del desarrollo.

Una vez comentado lo anterior, es importante consolidar la Cultura e Identidad de las Organizaciones del Tercer Sector para poder transmitir lo que se es, lo que se aporta y sobre todo cómo se hace para lograr incentivar la participación social tan necesaria para estas organizaciones. El establecimiento de relaciones de calidad con los diversos públicos de una organización podría ayudar a superar la baja percepción que se tiene del actuar y del impacto del importante trabajo que llevan a cabo las organizaciones del Tercer Sector.

### 3.7 Obstáculos del Tercer Sector en México para una óptima operación

De acuerdo a la opinión y visión interna de la académica Rebeil Corella (2006) en México las OTS se enfrentan a los siguientes obstáculos para llevar a cabo su operación, de los cuales se pueden sintetizar los siguientes:

1. Falta de conocimiento por parte de la sociedad del trabajo de este sector, especialmente de las que no son asistenciales o de beneficencia.
2. Insuficiente desarrollo de una cultura de responsabilidad social, filantropía, trabajo voluntario y donación. Elementos fundamentales para la operación de estas organizaciones.

3. Insuficiente y contradictorio marco jurídico
4. Constantes intentos por parte del gobierno y partidos políticos para controlar y captar las acciones y los recursos de este sector.
5. Insuficiente desarrollo profesional de sus integrantes
6. Falta de continuidad de los proyectos debido a la carencia de recursos económicos y de profesionalismo.

En este contexto de obstáculos para la operación de las OTS, el Informe Analítico del ISC (índice de la Sociedad Civil), reveló que según diversas dimensiones, como: Compromiso Cívico, Nivel de Organización, Prácticas de valores, Percepción de Impacto y Ambiente externo; las principales debilidades de las OTS en México son:

1. *Instrumentos legales y Fiscales rígidos.*
2. *Escasas fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas, que limitan el rango de acción de las OSC y reducen sus posibilidades de contar con una infraestructura de calidad. De la misma manera la escasez de fondos contribuye a la poca profesionalización del equipo operativo.*
3. *Deficiente práctica de transparencia y rendición de cuentas sistemática tanto al interior de la organización como hacia afuera.*
4. *Baja difusión del impacto y trascendencia del sector.*
5. *La cultura del paternalismo, clientelismo y corporativismo mantiene una sociedad dependiente y poco participativa, y muchas organizaciones pierden autonomía al depender casi de forma exclusiva del financiamiento gubernamental.*
6. *Deficiente participación ciudadana.*
7. *La mayoría de las OSC están poco profesionalizadas, lo cual pone en riesgo su permanencia al no tener claridad en sus objetivos a mediano y largo plazo.*
8. *Falta de instrumentos de investigación, sistematización y análisis de experiencias sobre sociedad civil, que sean compartidas entre OSC y otros actores estratégicos.*

(Cortés Vázquez, Martínez Domínguez, Sanchez Gutiérrez, Adame Ramírez & Winkel Ninteman, 2011:55)

El diagnóstico anterior, realizado tanto de manera externa como interna, sobre los obstáculos y debilidades para el óptimo funcionamiento de las organizaciones del Tercer Sector converge sin duda en temas como institucionalización, profesionalización, falta de identidad, falta de relaciones de calidad con sus diversos públicos, falta de alianzas estratégicas, falta de profesionalización de su estructura, falta de capacidad para expresar y transmitir su importancia y beneficio social, transparencia y falta de participación. Problemática que no solo es exclusiva de México, puesto que organizaciones del Tercer Sector de otros países, como la Fundación Displai comparte textualmente que *“Carecemos de una estrategia de comunicación adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. En general, tenemos dificultades para romper el silencio de la prensa y medios de comunicación, para difundir y proyectar nuestra realidad asociativa hacia el entorno social. Solo atraemos la atención de los medios cuando hay una catástrofe o algún escándalo.”* Fundación Esplai (Durán Bravo & Fernández Fuentes, 2010:10)

Sin embargo estos temas que conforman una compleja problemática del Tercer Sector pueden ser plasmados en positivo a través de la Comunicación Institucional, es decir, encontrar provechoso este diagnóstico para plasmar los retos que lleven a articular grandes cambios, formas de participación y fortalecimiento institucional. Entendido el fortalecimiento institucional desde la perspectiva de Angoitia Márquez como: *“las acciones sociales (acuerdos, conductas y aprendizajes) que le dan a la organización cierta fortaleza interna, que le permite ser eficiente en su entorno social, político, económico y cultural* (Expok, 2013:1).

Lo anterior con la finalidad de tener un sector más fuerte y consolidado que logre cumplir con el propósito final que se ha planteado: contribuir al bienestar y desarrollo social haciendo participe a la ciudadanía. Hay mucho por hacer en materia de fortalecimiento para este sector que juega un papel primordial en el desarrollo del país y a través de la Comunicación Institucional es como este trabajo pretende abordar las necesidades de este sector para lograr su desarrollo y reconocimiento social.

### 3.8 Retos y Perspectivas del Tercer Sector y su abordaje desde la Comunicación Institucional

Una vez comentada la naturaleza social del Tercer Sector, su principal aportación y sus principales obstáculos se vuelve prioritario hablar de los retos a los que actualmente se enfrentan las OTS para lograr su desarrollo institucional y cómo puede contribuir la Comunicación Institucional. Motivo por el que se realizó un análisis de las propuestas de diversos autores como: Donati (1997), Guillo Girard, Santiago Gordillo & Franco Rebeollar, (2006); Laia Grabulosa & Paul Vidal (2008), Marbán, Gallego & Rodríguez Cabrero (2006), Morales Gutiérrez (2010), Vernis (2004) y Vidal P. (2013):

- 1) *Actuación basada en principios de identidad y proyección*: El actuar de las OTS debe ser Coherente con el fin que se persigue, un actuar cimentado en valores que fomenten la confianza y credibilidad de su público. Del mismo modo resulta fundamental conocer a fondo la personalidad de la organización para poder proyectar a futuro sin perder la esencia de la misma ante los cambios que demanda el entorno. Para saber a dónde se necesita ir es necesario no perder de vista quién se es. En resumen, se trata además de una identificación, de una apropiación y vivencia de tal personalidad. “« ¿Me podrías indicar, por favor, hacia dónde tengo que ir desde aquí?». «Eso depende de a dónde quieras llegar», contestó el Gato. «A mí no me importa demasiado dónde...», empezó a explicar Alicia. « “En ese caso, da igual hacia dónde vayas», interrumpió el Gato. «... siempre que llegue a alguna parte», terminó Alicia a modo de explicación. « ¡Oh!, siempre llegarás a alguna parte», dijo el Gato, «si caminas lo bastante» “. (Lewis Carroll, *Alicia en el País de las Maravillas*.)

Para el abordaje de este reto desde la Comunicación Institucional es importante recordar que su primer principio de actuación es el del *Autonocimiento de la propia identidad*.

A partir de este principio se logra para la organización una clara consciencia de sus rasgos únicos y particulares, lo que la hace diferente a cualquier otra organización, lo que será siempre punto de partida para su vida. Es decir, su cultura, su actuar, la vivencia de sus valores y sobre todo saber a dónde se quiere llegar.

Algunos ejemplos de cómo se materializa este principio son: estatutos en consenso, códigos de ética, códigos de conducta, práctica de valores institucionales a través de diversos programas, etc. Esto con la finalidad de empapar a todos de la identidad que se comparte, primero iniciando desde adentro para poder hablar del exterior.

2) *Institucionalización de la participación social*: Contar con un marco claro de autorregulación, tanto de acción como de prestación de servicios. A diferencia de años anteriores donde las OTS funcionaban y dependían de la participación meramente voluntaria en cualquiera de las tareas de la organización, hoy en día es necesario estructurar la participación ciudadana para aun óptimo funcionamiento de la organización. Se ha de empezar por fortalecer la formación y participación interna para posteriormente poder hablar de fomentar y formalizar cada colaboración ciudadana: formación del comité de voluntariado, profesionalización del personal remunerado, solicitud de personal “voluntario” con perfil profesional específico, minutas de acuerdos, promoción y difusión de actividades por parte de los responsables, etc. Es necesario establecer un diálogo formal con el entorno, expresar quien se es, como se busca cumplir la misión de la organización y lo necesario que es la participación de las personas para lograrlo. Ese diálogo debe ser dinámico, propositivo y sobre todo enriquecedor para la sociedad. Es decir, enamorar desde la causa a las personas para hacerlas partícipes de la actividad institucional y que esta les permita a ellas tener un crecimiento personal y la satisfacción de contribuir al bienestar social.

Para abordar este reto desde la Comunicación Institucional es necesario hacer mención del principio de *La relación con el entorno*, a través del cual se concientiza a la organización de que no hay información que no sea de interés para las personas directa o indirectamente involucradas con la organización. También es necesario retomar el carácter dialógico de la Comunicación Institucional, tomando en cuenta que el diálogo que se establece con las personas es en un marco de veracidad, de respeto y basado en la identidad institucional, lo que permite a la sociedad conocer de manera directa que es la organización, por que causa trabaja, que se está haciendo para lograr la misión propuesta y sobre todo cautivar y emocionar para involucrar. No se puede querer ser parte de lo que no se conoce. A través

de la Comunicación Institucional las OTS pueden comunicar a la sociedad sus diversas necesidades y solicitar apoyo de manera profesional. A través de la comunicación Institucional se puede formalizar y profesionalizar a través de una estructura la participación ciudadana, siendo cada vez más específicos en los requerimientos y en la optimización del apoyo social. En palabras de Vidal: *“Para recibir el apoyo social las organizaciones deben ser capaces de mostrar su utilidad social y que su aportación es valiosa y merece la pena. Así conseguirán el compromiso de la ciudadanía, las administraciones públicas y todos los actores sociales hacia sus actividades. Y en ello deben trabajar activamente las entidades, reconociendo la necesidad de medir el impacto social y encontrar otras maneras de mostrar el valor aportado.”* (Vidal, Tercer Sector.net, 2013)

- 3) *Consolidar una cultura de calidad y transparencia:* Además de una profesionalización en la estructura es necesario informar sobre cómo se actúa, que impactos se genera con cada actividad y como se logra la sostenibilidad de la organización.

La Comunicación Institucional aborda la *Cultura basada en la propia identidad* como otro de sus principios, para lograr permear en la organización lo que se es y cómo se actúa como miembro que comparte los valores de la organización. Así como lo valioso que es compartir con las personas que tienen que ver directa o indirectamente el trabajo que se realiza y como se realiza.

Tres ejemplos: *a)* Promover a través de la comunicación interna entre los miembros de la organización la cultura del valor de su trabajo, de lo importante que es para la organización y la finalidad que este tiene, servir a alguien más de la mejor manera, brindar un servicio fiel a lo que la organización promueve *b)* A través de la comunicación intermedia establecer relaciones directas con los donatarios, dar seguimiento a su acción, es decir, no solo agradecerles su valiosa aportación, si no informarles en que se aprovechó el recurso donado, los avances del proyecto, seguirlos enamorando a través de este tipo e información valiosa para ellos. Esta cultura podrá potenciar nuevos financiamientos, nuevas relaciones y redes de cooperación con otras

personas y organizaciones que coadyuven en la ardua tarea de la sostenibilidad. C) A través de la vertiente de comunicación interna, la herramienta del Informe o memorial anual de actividades promueve la transparencia y claridad en los fines perseguidos, objetivos planteados, uso de los recursos, resultados logrados, etc. Lo que brinda la certeza a los diferentes grupos de interés de que las cosas se están haciendo de la mejor manera posible, de acuerdo a los recursos con los que se cuenta en la organización.

4) *Fomentar la investigación social en este sector como herramienta de mejora*: Pocas son las investigaciones que existen del sector en México y es bien sabido que lo que no se conoce no se puede mejorar. Como bien menciona Vidal: *“Sin investigación está claro que no hay conocimiento, pero sin investigación no hay legitimidad ni visibilidad del sector. Esto es una cuestión que me parece muy importante”* (Vidal & Grabulosa, 2008:7)

Si bien es cierto que los pocos conocimientos que se tienen al respecto han sido iniciativas del mismo sector y han sido sumamente provechosas, también resulta indispensable el involucramiento y participación de otros sectores. Como la academia, las empresas, y hasta el estado, puesto que no solamente es un tema que interese al Tercer Sector, ya que cuando se habla de bienestar social todos se encuentran involucrados. *“Sin duda profundizar e incrementar el conocimiento sobre este sector y trabajar para mejorar el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas es una tarea ardua e indispensable.”* (Observatorio del Tercer Sector, 2012)

En este contexto de profundizar en la investigación y difusión de las acciones del Tercer Sector, Esparcia (2004) considera que todas las estrategias comunicativas de estas agrupaciones facilitan magnificar la verdadera fuerza asociativa y el sustento ciudadano, presentándose como actor social significativo, permitiendo irradiar a la sociedad y al sistema político las singulares demandas, ofreciendo sostén psíquico y movilización a sus miembros, exhibiéndose como una organización con un peso específico y logrando generar propuestas que puedan llegar a ser objeto de discusión pública.

Importa mencionar que el profundizar en el Tercer Sector, amerita una investigación mixta, puesto que los números y estadísticas no logran brindar una fotografía fiel de la situación

que vive el Tercer Sector. Es necesario investigar acerca del impacto en la calidad de vida de las personas, tanto de personas que laboran en él como de los beneficiarios finales del servicio que otorgan. Solamente este tipo de investigación podrá enriquecer las propuestas de mejora para fortalecer a estas organizaciones. En palabras de Grabulosa, la investigación en el Tercer Sector debe responder a las preguntas “*¿El Tercer Sector está influyendo en las políticas públicas?, ¿Está canalizando participación en la sociedad?, ¿En qué medida?, ¿En qué medida aglutina voluntariado?, ¿En qué medida genera cohesión social en el territorio?, ¿En qué medida es capaz de difundir los valores que se le suponen que son sustanciales?*” (Vidal & Grabulosa, 2008:9)

El abordaje de la Comunicación Institucional para este reto es interesante, puesto que si se recuerda lo mencionado en el Capítulo II, (2.3) la gestión de la Comunicación Institucional comienza con la investigación que tiene como finalidad obtener una radiografía de la situación de la organización, detectando sus fortalezas, sus debilidades, sus necesidades. Es a través de esta información que se puede tener una base confiable para la actuación. Lo indispensable de esta gestión de la Comunicación Institucional es dar a conocer los resultados, compartir los beneficios que serán de provecho para otras instituciones que puedan valorar el papel que desempeña la Comunicación Institucional en las organizaciones, en este caso organizaciones del Tercer Sector.

De igual manera a través de la profesionalización de las relaciones con los públicos internos, intermedios y externos se podrá dar seguimiento al impacto de las acciones de comunicación, a una evaluación pertinente del plan de acción de Comunicación Institucional a través de hechos y datos relevantes para la población.

Uno de los retos del Tercer Sector es la necesidad de establecer relaciones de calidad con las personas que forman parte de la organización, con personas que indirectamente tienen que ver con la organización y con la sociedad en general, establecer un diálogo permanente que permita generar relaciones duraderas. Del mismo modo con otras organizaciones, con gobierno, medios de comunicación y empresas. Tal como afirma Austin: “*a través de la construcción de alianzas y de la colaboración con las políticas gubernamentales, se retoma la preocupación por el desarrollo social*”.(Austin, 2005: 363) Una cultura e identidad

consolidadas aunadas a relaciones de calidad con las personas mencionadas anteriormente y una gestión profesional de la Comunicación Institucional permitirá expresar y transmitir las necesidades reales del sector, profundizar en sus causas y generar propuestas que permitan un avance en el fortalecimiento institucional.

En este contexto de retos a los que se enfrenta una OTS es en el que se logra vincular las aportaciones de la Comunicación Institucional, la necesidad de la elaboración de una estrategia interna, intermedia y externa del sector, la trascendencia de gestionar una y Cultura e Identidad institucional acorde a los fines y actividades de estas organizaciones. Establecer relaciones de calidad con sus diversos públicos y una gestión profesional de las vertientes de la comunicación permitirá expresar y transmitir sus necesidades e información relevante tanto para la misma organización como para el conocimiento del sector y de la sociedad en general. Todo esto con la finalidad de promover el fortalecimiento y el desarrollo institucional. La vertiente de comunicación que tienen las organizaciones del Tercer Sector forma parte de su misma naturaleza, en palabras de Vicente Vidal: *“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.”* (Vidal Climent, 2004: 322)

Una vez planteados los retos de las organizaciones del Tercer Sector y como pudieran abordarse desde la Comunicación Institucional, parece oportuno hablar de los beneficios generales de la Comunicación Institucional en las Organizaciones del Tercer Sector, beneficios que fueron sintetizados en algunas aportaciones de Rebeil Corella (2006) y de los cuales se obtuvieron los siguientes:

1. Describe y transmite la misión, visión y valores de la organización
2. Transmite las necesidades sociales y los logros en la misión de la organización
3. Informa permanentemente a la sociedad de los logros, retos, avances y tropiezos de la organización.
4. Enlaza a las personas con los retos de las organizaciones civiles y con las asignaciones satisfactorias del compromiso por los demás.

5. Promueve los beneficios y recompensas por involucrarse en una causa social, al donar tiempo, talento o recursos.
6. Reconoce y agradece a los voluntarios y donadores por sus contribuciones de tiempo, talento y recursos económicos, para lograr efectos multiplicadores.
7. Fomenta la motivación y reconocimiento de los miembros de la organización a su labor invaluable en el cumplimiento de la misión institucional.
8. Fomenta y promueve apoyos de grupos representativos de la población y de otras organizaciones afines para lograr, mediante técnicas de cabildeo, un acercamiento con legisladores, diversos niveles de gobierno y el público en general para incidir en las políticas públicas.
9. Fomenta el compromiso social, el servicio comunitario y el beneficio colectivo.
10. Genera una retroalimentación permanente por parte de miembros, beneficiarios, usuarios, voluntarios, donatarios y sociedad en general.
11. Genera un banco de datos de buenas obras, testimonios y buenas noticias que se pueden publicar en los medios de comunicación sobre el sector.
12. Transmite constantemente los planes y programas de la organización.
13. Fomenta la transparencia y la institucionalización de la organización

Es así como el papel de la Comunicación Institucional en el Tercer Sector cobra relevancia fundamental ante la serie de retos que este último enfrenta, puesto que el fortalecimiento y desarrollo institucional se ve determinado tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo de la organización. Una organización de esta naturaleza no puede dejar de lado o hacer solamente un uso instrumental de la comunicación, puesto que este fenómeno se ve inmerso de manera indisociable de los quehaceres diarios de estas organizaciones: convocar, expresar, denunciar, concientizar, difundir, persuadir, sensibilizar, transmitir, relacionar y enlazar son tareas vitales para su supervivencia. Sin embargo son tareas que hoy en día requieren de una profesionalización, no se trata solo comunicar por comunicar, eso se hace de manera indirecta, se quiera o no. Se trata de congruencia, de plantear la identidad, la misión, visión y valores de la organización en objetivos, metas y líneas de acción, en la vida diaria de la operación institucional, logrando con esto una mayor confianza social y una imagen acorde a los ideales perseguidos por la institución. En

síntesis, “*se trata de un tipo de comunicación que está instituida en la medida en que su uso presupone, no solamente el conocimiento del procedimiento comunicativo que le es propio, sino el de un amplio repertorio de principios culturales complementarios y el acuerdo acerca de la finalidad a la que sirven.*” (Muñoz Carrión, 1992: 62)

La superación de los retos mencionados en este último tema, caracteriza de forma general el panorama actual del Tercer Sector, mismo que exige un esfuerzo de los actores involucrados para lograr la adaptación de estas organizaciones a las demandas del entorno social. Si estas demandas son superadas podrán contribuir de manera significativa a la evolución institucional de este sector y permitirá a las organizaciones del Tercer Sector adaptarse a las exigencias de su tiempo, lo que nos remite a la principal aportación social que este sector tiene en el país: la creación de Capital Social. Es en este punto donde cobra trascendencia la Comunicación Institucional como eje rector en el Tercer Sector y donde se justifica el interés por determinar la colaboración de la Comunicación en este proceso.

Es ineludible la relación entre Capital Social y Comunicación Institucional si se toma en cuenta que la principal aportación de las OTS es el Capital Social, que ha sido definido por Putman como las “*conexiones entre individuos –redes sociales y normas de reciprocidad y confianza que se desprenden de ellas*” Robert D. Putnam (Ablanedo, Layton & Moreno, 2008: 2) ya que el principal objetivo de la Comunicación Institucional es establecer relaciones de calidad entre personas que tienen que ver directa o indirectamente con la organización. Se puede decir que la Comunicación Institucional en el Tercer Sector permitiría fortalecer las relaciones entre los miembros de la organización, las relaciones con los destinatarios o beneficiarios, así como con otras organizaciones y entablar relaciones de calidad con la sociedad en general, lo que permitiría también generar y mejorar las redes de colaboración, confianza y reciprocidad en una sociedad que sea cada vez más protagonista de las soluciones de sus problemáticas.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL TERCER SECTOR

En este trabajo se presentó un análisis teórico de la naturaleza y relevancia de la Comunicación Institucional en las organizaciones del Tercer Sector desde una visión sistémica antropológica. Como resultado de la investigación pudo realizarse el siguiente Modelo de Comunicación Institucional, el cual pretende contribuir a la generación de Capital Social y al fomento del Fortalecimiento Institucional de las organizaciones del Tercer Sector.

En este capítulo se plantea una propuesta de Comunicación Institucional para el Tercer Sector, teniendo como base la naturaleza social de la Comunicación Institucional, la gestión de la Comunicación Institucional, los actores inmersos en el Tercer Sector, las necesidades planteadas por las OTS, los retos a superar y el abordaje específico de la Comunicación en cada uno de ellos.

### 4.1 Propuesta del modelo de Comunicación Institucional para el Tercer Sector

La propuesta de Comunicación Institucional que se hace en este trabajo de investigación para el Tercer Sector consiste en un fortalecimiento del sistema de comunicación que contribuya al fortalecimiento institucional contemplando tres etapas:

1. Crear una estructura formal de Comunicación Institucional eficaz
2. Potencializar, a través de las diversas vertientes de la Comunicación Institucional, la Cultura de la organización y la Identidad.
3. Potencializar la Creación de valor, generación de Capital Social y una imagen externa acorde a la misión y visión de la organización.

Modelo de Comunicación Institucional para el  
Tercer Sector



Fig. 18. \*Elaboración propia

#### 4.1.1 Etapa 1.-Estructura Formal de Comunicación Institucional Eficaz

La propuesta de esta primera etapa se basa en la problemática abordada en el tema 3.4: La perspectiva interna del Tercer Sector, donde más de la mitad de las organizaciones encuestadas afirma que son los directivos u órganos de gobierno internos quienes toman las decisiones en estas organizaciones. En tres obstáculos mencionados en el tema 3.6: 5) Insuficiente desarrollo profesional de sus integrantes, 6) Falta de continuidad de los proyectos debido a la carencia de recursos o de profesionalismo y 7) La mayoría de las OTS están poco profesionalizadas, lo cual pone en riesgo su permanencia al no tener claridad en sus objetivos a mediano y largo plazo. Y finalmente en el reto número 1, mencionado en el tema 3.7: Actuación basada en principios de identidad y proyección.

Al hablar de una estructura formal de Comunicación Institucional eficaz se hace referencia a la creación de un departamento profesional encargado de gestionar la Comunicación Institucional, de vincular y hacer partícipes a todos los departamentos de las situaciones y decisiones que se viven a diario en la organización.

El departamento de Comunicación Institucional deberá contar con una estructura descentralizada, esto con la finalidad de que la Junta Directiva no sea quien tomé las decisiones de origen o rumbo con respecto a la Comunicación Institucional, puesto que en ocasiones suele mezclarse con intereses personales. El departamento deberá contar con la suficiente flexibilidad para estar cercana a los diversos departamentos que conforman una OTS y establecer un diálogo permanente con ellos, puesto que en gran medida la armonía y funcionamiento óptimo entre cada uno de los departamentos dependerá de la comunicación que se establezca entre ellos. Debe ser una comunicación basada en el conocimiento pleno de las diversas actividades realizadas por cada miembro de la organización, en un reconocimiento a la valiosa aportación del trabajo de cada departamento, en una actitud de cooperación y trabajo en equipo.



Fig. 19. \*Elaboración propia

Una vez establecido el Departamento de Comunicación Institucional en un organigrama de una OTS, es importante hablar sobre su estructura interna, la cual puede variar de acuerdo al tamaño de la organización. En el caso de una organización que comienza sus labores o que tiene como máximo dos años de establecimiento se propone la siguiente estructura:

### Estructura interna del Departamento de Comunicación Institucional



\* Para OTS de recién establecimiento, máximo 2 años.

Fig. 20. \*Elaboración propia

Debido a la carga de trabajo se considera necesario un Coordinador de Departamento y dos Prestadores de servicio social, con el fin de eficientar los recursos de la organización que al inicio de la operación resulta complicado solventar con una nómina grande.

Resulta pertinente decir que una organización del Tercer Sector si bien no es de carácter lucrativo sí debe respetar y actuar bajo la ley en cuestión de las personas que laboran bajo un esquema de sueldos y salarios. En el caso de las personas prestadoras de servicio social es importante lograr transmitir los beneficios personales que ofrece el donar parte de su tiempo a una causa social, enamorarlos del proyecto para que realicen sus labores de la mejor manera posible. También se puede buscar la posibilidad de otorgarles beneficios a través de las alianzas estratégicas que se generen entre la organización y otras instituciones o empresas. Por ejemplo: cuponerías de descuentos, boletos para cine gratis, etc. Es importante hacerlos sentir parte de la organización independientemente del tiempo que dure su estancia y sobre todo hacerles saber la importancia y el impacto que tiene su trabajo para la organización.

En el caso de Organizaciones del Tercer Sector que lleven establecidas tres años o más y que cuenten con mayor número de fuentes de financiamiento se propone la siguiente estructura:

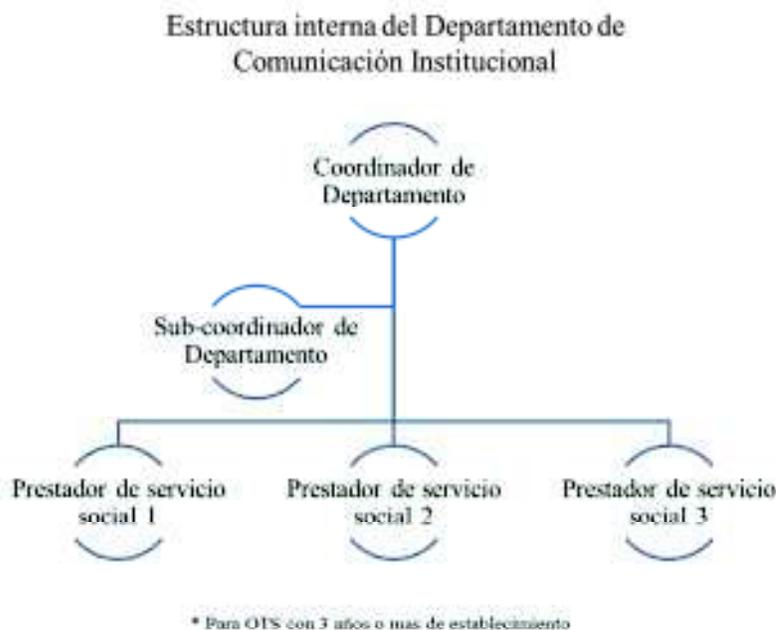


Fig. 21.\*Elaboración propia

En esta estructura se proponen a dos personas que perciban un sueldo, tanto el Coordinador del Departamento, como el Sub-Coordinador., tomando en cuenta que las actividades en una OTS que tiene más años establecida puede tener acceso a mayor fuente de recursos que pudieran solventar ambos salarios, además de que la carga de trabajo suele ser más pesada para organizaciones con una actividad continua durante 3 o más años. Motivo por el cual también se proponen tres personas prestadoras de servicio social, en este caso puede haber flexibilidad de contar con solo 2 personas prestadoras de servicio social tomando en cuenta el tamaño de la organización y sus necesidades.

Hasta ahora se ha hablado de la conformación estructural del Departamento de Comunicación Institucional, pero tomando en cuenta que la grandeza y trascendencia del Departamento dependerá de personas, es importante hablar de las características que tanto el Coordinador y el Sub-coordinador, como los Prestadores de servicio social deben tener. Las cuales se abordan a continuación:

1. Alto sentido humano: Valorar a las personas, brindarles un trato digno y considerarlas como el elemento más valioso de la organización.
2. Alto sentido de compromiso social: Tener el deseo y la iniciativa de contribuir - a través de sus conocimientos, capacidades y labores- a mejorar su comunidad, su sociedad.
3. Comunicador nato: Facilidad para sentir, expresar y transmitir realidades ya sea de manera oral o escrita. Propositivo e Innovador para comunicar contenidos útiles y verídicos.
4. Formación profesional en el área: Conocer sobre los medios, canales y contenidos de comunicación apropiados para cada público acorde a las necesidades de la organización.
5. Sensibilización del papel de las Organizaciones del Tercer Sector: Conocer sobre el alcance y aportaciones que tienen estas organizaciones en la esfera del desarrollo social.

Una vez establecido el Departamento de Comunicación es importante hablar de sus responsabilidades: ¿Qué actividades deberá llevar a cabo?, El departamento de Comunicación Institucional deberá estudiar y analizar la Cultura e Identidad de la organización, definir el plan de comunicación y sus objetivos a corto, mediano y largo plazo acorde a la identidad y a las necesidades reales de la organización. De igual manera tomará control de los diversos canales comunicativos, elegir, coordinar y difundir los mensajes adecuados para cada público. Siempre basados en los tres Principios de Actuación de la Comunicación Institucional mencionados en el Capítulo II, (2.1): Autoconocimiento de la propia identidad, Cultura basada en la propia identidad y la Relación con el entorno.

La serie de actividades que se proponen que estén a cargo del Departamento de Comunicación Institucional en una OTS son las siguientes:

1. Gestión de los canales de comunicación, tanto internos como externos
2. Gestión de la Identidad y Cultura Institucional
3. Análisis de indicadores de Identidad, Cultura Organizacional, Reputación Institucional, Confianza y Transparencia
4. Elaboración de modelos de comunicación
5. Realización de actividades de integración y recreación en todos los departamentos
6. Fomentar el trabajo en equipo e integración de los diversos departamentos.
7. Elaboración y coordinación de entrevistas y grupos focales con miembros de la organización.
8. Fomento del sentido de pertenencia de los miembros de la organización
9. Elaboración y coordinación de entrevistas y grupos focales con públicos externos.
10. Promover el conocimiento de los fines que persigue la institución, así como sus logros con el público externo.
11. Planear y organizar campañas institucionales.
12. Establecer canales directos de comunicación con el voluntariado y fomentar su profesionalización.
13. Informar y cultivar a los donatarios sobre sus aportaciones a la organización
14. Dirigir el enlace y la comunicación de la institución con otras organizaciones.
15. Dirigir el enlace y la comunicación con dependencias municipales, estatales y federales.
16. Diseño y emisión de convocatorias, boletines, comunicados, notas de prensa, etc.
17. Promoción y difusión de eventos a través de los medios de comunicación
18. Elaboración de archivos fotográficos de actividades institucionales
19. Gestión y colaboración en la imagen gráfica
20. Elaboración de informes de Comunicación Institucional a la mesa directiva
21. Elaboración de Memoria Anual de actividades institucionales.
22. Difusión de Memoria Anual de actividades institucionales a los diversos públicos.

#### 4.1.2 Etapa 2: Potencializar la Cultura e Identidad de la organización a través de las vertientes de la Comunicación Institucional

Para la propuesta de esta etapa se analizaron los siguientes temas:

3.2 Aportación Social del Tercer Sector, en especial la aportación número 2) La articulación de funciones organizativas, la necesidad de desarrollar una cultura que sea capaz de promover la participación interna, el trabajo en red y un equilibrio entre las reivindicaciones de derechos y de prestación de servicios para la sociedad.

De igual manera el tema 3.7 Retos y Perspectivas del Tercer Sector, haciendo énfasis en el principio: 1) Actuación basada en principios de identidad y proyección.

Y finalmente en 6 de los 13 los beneficios generales de la Comunicación Institucional en las Organizaciones del Tercer Sector:

- 1) Describe y transmite la misión,, visión y valores de la organización
- 2) Trasmite las necesidades sociales y los logros en la misión de la organización
- 7) Fomenta la motivación y reconocimiento de los miembros de la organización a su labor invaluable en el cumplimiento de la misión institucional
- 10) Genera una retroalimentación permanente por parte de miembros, beneficiarios, usuarios, voluntarios, donatarios y sociedad en general
- 11) Genera un banco de datos de buenas obras, testimonios y buenas noticias que se pueden publicar en los medios de comunicación sobre el Tercer Sector.
- 12) Transmite contantemente los planes y programas de la organización y
- 13) Fomenta la transparencia y la institucionalización de la organización.

Por lo que en esta etapa se hace referencia a mejorar, cultivar y fortalecer el contexto social en el que se ve inmersa la actuación de la organización, procurando un contexto caracterizado por el respeto, cohesión social, confianza, reciprocidad y satisfacción de las personas que tienen que ver con la organización de manera directa o indirecta. Para lograrlo es necesario abordar las diversas vertientes de la Comunicación Institucional (Comunicación Interna, Comunicación Intermedia y Comunicación Externa) mencionadas en el tema 1.3.1. y echar mano de la Gestión de la Comunicación Institucional (Investigación, Planificación, Ejecución, Evaluación y Medición) abordado en el tema 2.3.

La metodología que se propone para llevar a cabo esta etapa será mixta (cualitativa y cuantitativa) y los principales instrumentos que se pondrán en práctica son: encuestas, grupos focales, entrevistas abiertas, análisis de contenido, grupos de trabajo y técnicas de observación.

### Comunicación Interna

Como se ha mencionado en los Capítulos anteriores, la persona que labora dentro de la organización es el elemento más valioso para la vida de la misma, son los integrantes quienes dan sentido al actuar de la organización. Si los miembros se sienten identificados, comparten los valores, la visión y la misión de la organización es evidente de manera positiva en la cohesión y el logro de los objetivos propuestos como organización. ¿Pero cómo se logra permear a los miembros de tales valores, costumbres y creencias?

Para comenzar a abordar la Comunicación Interna es necesario retomar la primera fase de gestión de Comunicación Institucional, la investigación, a través de la cual se llevará a cabo un análisis interno de la identidad, examinando la misión, visión y valores de la organización, así como su cultura: actitudes, costumbres, hábitos, creencias y valores vividos. A través de esta investigación realizada por el Departamento de Comunicación Institucional se podrá obtener información confiable que posteriormente será la base para establecer un plan de Comunicación acorde a las necesidades de los públicos internos y los recursos disponibles.

Como bien se mencionó en el Capítulo I la finalidad de esta fase es tener una radiografía del sistema de comunicación con el objeto de detectar sus fortalezas, deficiencias o disfunciones. A través de la investigación se podrá conocer la calidad en las relaciones entre los miembros internos (empleados y voluntarios)

Para la investigación de la comunicación interna será necesario llevar a cabo encuestas, entrevistas, grupos focales y observación participante con todos los miembros de la organización.

Los resultados de esta investigación permitirán conocer el estado general de las relaciones entre los miembros de la organización, diagnosticar las deficiencias y fortalezas de estas relaciones; conocer el grado de Identidad y Cultura Institucional. De esta manera será posible diseñar estrategias de comunicación realistas y eficaces, estableciendo objetivos claros y específicos.

Una vez realizada la fase de investigación será necesario proceder a la fase número dos: Planificación, una vez establecidos los objetivos con base en las necesidades de la organización es necesario alinearlos con la misión de la organización, es decir, todo objetivo debe ser congruente con la finalidad existencial que tiene la organización. Una vez hecho esto se procede a programar las acciones de comunicación apropiadas para la difusión de mensajes que logren atender las necesidades encontradas entre las relaciones de los miembros, la identidad institucional y la cultura. Una vez planificadas y programadas las acciones de comunicación es necesario llevarlas a cabo, es decir, poner en marcha la etapa de ejecución.

Para abordar a los públicos internos y entablar una comunicación de calidad y permanente es necesario establecer canales y medios adecuados para transmitir y ser escuchado de sus necesidades, propuestas e iniciativas. Es importante recalcar que las estrategias, acciones y contenidos de la comunicación entablada con los miembros de la organización deberán ser objetivas, puesto que no se trata de agradar por agradar, se trata de entablar un diálogo basado en la verdad, en el respeto, elementos que deberán ser proyectados en estrategias y líneas de acción concretas.

Para lograr una comunicación interna congruente y sólida, es necesario establecer canales y medios que transmitan de manera multidireccional mensajes concretos, directos y efectivos para cada miembro de la organización. Sin olvidar que ni los canales ni la tecnología por sí mismos lograrán una comunicación interna eficaz si no se tiene como base la interacción humana para la apropiación de identidad y vivencia de la cultura por parte de cada uno de los miembros de la organización. En este sentido la participación es vital, puesto que nadie se siente parte de algo en lo que no colabora ni es escuchado. Aunque las causas de las diversas organizaciones que conforman el Tercer Sector son diversas y múltiples, el reto de la comunicación interna es establecer una red de comunicación que promueva la interacción

entre los miembros, voluntarios y directivos en un ambiente de respeto, confianza y reciprocidad, de igual manera fomentar la escucha de los directivos hacia las necesidades de los miembros y a estos últimos incentivarles el buen uso de los canales y los medios.

Acorde a lo anterior los medios y canales que se proponen para potenciar la Cultura y la Identidad de la organización a través de la comunicación interna son los siguientes:

1. Reuniones Aleatorias con la Junta Directiva: Tienen por objeto promover la comunicación directa y la convivencia entre los miembros y directivos en un ambiente de confianza y reciprocidad. La finalidad es hacer sentir a los miembros su pertenencia e importancia en la vida de la organización. A través de estas reuniones los miembros podrán expresar sus inquietudes y se les podrá hacer partícipes de decisiones que definan el rumbo de la organización. De esta manera se aborda la problemática comentada en el Capítulo III sobre la percepción interna de los miembros de las OTS, quienes consideran que los órganos directivos son quienes tienen la mayor injerencia en la toma de decisiones.
2. Revista Interna impresa: Resulta un medio apropiado para reforzar el sentido de identidad y pertenencia. De igual manera comunica información de interés para los miembros de la organización, informar sobre los programas internos que actualmente se estén llevando a cabo y la contribución de cada departamento para lograrlo. De la misma manera puede ser un medio donde los miembros vean plasmadas sus iniciativas, propuestas y resultados de las mismas.
3. Convenciones de actualización: Tiene por objeto la interacción de miembros y directivos en un contexto de actualización de estatus, de retos planteados, de objetivos logrados y de nuevas propuestas. La finalidad es la cohesión entre los diferentes miembros de la organización y el fomento a la escucha, participación e inclusión en el rumbo de la organización.
4. Manual de bienvenida (puede ser electrónico): El objetivo es acoger al nuevo miembro a través de un cargado sentido de Identidad e invitando a formar parte de la Cultura que se vive dentro de la organización. Además de la calidad humana que

se exprese al miembro, es prudente hacer palpable la bienvenida a formar parte de un grupo que vive ciertos valores, características, logros, etc. La finalidad es fomentar el sentido de pertenencia desde su llegada a la organización. La propuesta de que el manual de bienvenida pudiera ser electrónico es debido a la optimización de recursos, ya que es bien conocido que es una de las problemáticas fuertes de una organización no lucrativa.

5. Buzón de sugerencias: Es un medio para hacer llegar las sugerencias por parte de los miembros a los directivos o bien a otros departamentos de la institución. El buzón permite la confidencialidad, pero deberá fomentarse el respeto ante el buen uso del mismo. El objetivo es expresar sugerencias o desacuerdos de manera indirecta, es decir, no llegar directamente con la fuente del problema o la causa del conflicto a quejarse de lo sucedido. La finalidad es dar continuidad a la sugerencia o problemática por los conductos, canales y medios adecuados, logrando una conciliación de ambas partes.
6. Videos de Identidad Institucional: Permiten reforzar la identidad, la apropiación y retención de la misión y los logros obtenidos. El objetivo es recordar y refrescar la identidad a los miembros de la organización y como es que ellos hacen posible la existencia de la misma. La finalidad es reforzar el sentido de pertenencia y el reconocimiento a las labores que cada miembro realiza para lograr la misión institucional.
7. Campañas Institucionales internas: Permite fomentar y reforzar el interés por el desarrollo de cada uno de los miembros de la organización. Los temas pueden ser tan variados como sea posible: salud, familia, valores, alimentación, ejercicio, etc. La clave será trabajar por grupos, no lanzar campañas en general y dejar al libre albedrío quien gusta de participar, se trata de involucrar a toda la organización por equipos. Por ejemplo: Una campaña de nutrición donde se evalúe la situación nutricional de cada uno de los integrantes con la finalidad de proponerse metas para lograr un mayor índice de salud nutricional. Cada uno de los integrantes deberá motivar y ser compañero del otro en su reto por lograr un estado más saludable,

logrando con esto la cooperación, la solidaridad, el trabajo en equipo, el desarrollo personal y ser agentes de cambio para su seno familiar. El equipo ganador podrá recibir un incentivo por parte de la organización como reconocimiento al esfuerzo y logro obtenido.

El objetivo de este tipo de campañas es involucrar temas de la vida diaria para generar desarrollo personal dentro de la organización, puesto que a la institución no solo debe importarle el trabajo de la persona, debe ir más allá, generar un estado de bienestar que propicie un mayor crecimiento y aprovechamiento de las capacidades de cada miembro para contribuir al logro de cada objetivo institucional. La finalidad es el bienestar del miembro a través de su desarrollo personal.

8. Programa de renovación y profesionalización del voluntariado acompañado por una difusión de sus labores: A través de la renovación de perfiles voluntarios, capacitación, y transmisión de identidad se logrará cultivar la comunicación con este grupo de gran valía para las OTS y establecer con ellos una relación de reciprocidad. Una relación que si bien no está basada en una remuneración económica, les puede ofrecer un crecimiento y desarrollo personal a través de las actividades que realizan. La permanencia de este grupo dependerá en gran medida de lo convencidos que estén de lo que la organización hace y cómo lo hace, así como de la satisfacción y convencimiento de su labor dentro y fuera de la institución. Como se mencionó en el tema 3.4, es necesaria la renovación de los perfiles del voluntariado y las redes sociales, como el Facebook y el twitter pueden resultar aliadas para lograrlo. A través de hacer públicas las necesidades y perfiles profesionales de voluntarios que necesita la organización se pueden obtener respuestas positivas.
9. Acompañamiento y Seguimiento al programa de voluntariado: Es necesario estar al tanto de las necesidades y expectativas de este importante grupo, pero no solo basta con saberlo a medias, es necesario conocer el impacto que se está generando como organización en estas personas; en términos de capacidades, valores, impacto emocional e impacto familiar. Este acompañamiento permitirá refrescar y renovar la

estrategia cuantas veces sea necesario para lograr lazos de identidad, de confianza y de aprobación con este grupo, de esta manera se podrá hablar de relaciones y estancias duraderas en la organización, evitando la rotación y la poca asistencia a este tipo de programas. Las encuestas y entrevistas podrán fortalecer la medición del impacto que como organización se genera. De igual manera se puede hacer uso de las diversas herramientas comentadas ya en el tema 3.4 para realizar evaluaciones de la calidad e impacto en el voluntariado. Lo anterior tiene el objetivo de profesionalizar y renovar este grupo importante del tercer sector con la finalidad de que a través de su desarrollo personal y satisfacción personal contribuyan al logro de la misión de una organización no lucrativa.

Los medios, canales y programas anteriores se proponen al dar prioridad a la interacción, escucha y participación de los miembros de la organización. Sobre todo en una organización no lucrativa donde los miembros son los principales transmisores y portavoces de los ideales y servicios que se ofrecen, por lo que no basta con contar con un sofisticado sistema tecnológico de comunicación que actúe remplazando la aportación individual que hace cada persona comunicante e integrante de la organización.

Una vez realizadas las fases de investigación, planificación y ejecución, es necesario dar seguimiento en cuanto a resultados obtenidos de dichas acciones, con esto se hace referencia la fase de medición, la que nos permitirá conocer con datos y hechos precisos los resultados de las acciones de comunicación realizadas. Es importante recalcar que la medición se llevará a cabo a través de la aplicación de las mismas encuestas, entrevistas, grupos focales, análisis de contenido y técnicas de observación utilizadas anteriormente.

Una vez que se cuente con estos datos es de relevancia darle seguimiento a través de un análisis para considerar la pertinencia del plan y si es necesario realizar ajustes de acuerdo a las circunstancias, a esto último es a lo que se le llama evaluación del plan de comunicación interna.

### Comunicación Intermedia

Como se comentó en el Capítulo I, esta vertiente de la Comunicación Institucional aborda a los públicos que sin ser parte de la estructura de la organización se ven beneficiados o interesados de manera directa. De igual manera, la organización se ve influida por sus necesidades, solicitudes y respuestas. Sin duda alguna este grupo de personas colaboran de manera indirecta a lograr los objetivos institucionales. Al decir grupo de personas no solamente se hace referencia a individuos sino también a instituciones con quienes se tiene una relación para trabajar en conjunto por temas de interés común.

Estas personas resultan importantes portavoces en el contexto social, puesto que son quienes tienen el contacto directo con la organización y expresan su conformidad o desacuerdo con el servicio recibido.

El trabajo a realizar en esta vertiente de la comunicación, en cuanto a gestión se refiere, no es diferente de la comunicación interna; puesto que también será necesario llevar a cabo las diversas fases de investigación, planificación, ejecución, medición y evaluación.

En cuanto a investigación se refiere es conveniente llevar a cabo una exhaustiva investigación de quienes son los públicos intermedios, pues además de los beneficiarios existen organizaciones y personas que pudieran estar interesadas en el servicio que ofrece la organización. Una vez detectados quienes son los públicos intermedios procede acercárseles, conocerlos, estudiarles y conocer sus expectativas y áreas de interés común. Este acercamiento y estudio se propone a través de entrevistas y encuestas.

Al contar con el conocimiento de los datos necesarios para la toma de decisiones, es posible planificar las líneas de acción. Es decir cómo se abordará a estos públicos, que se les debe de informar, como permanecer en comunicación constante, etc. Una vez analizados y establecidos los objetivos de esta comunicación se procede a la ejecución, establecer con ellos relaciones de calidad de acuerdo a sus necesidades y expectativas de la organización.

Los canales y medios de comunicación que se proponen para esta vertiente de Comunicación Institucional, son los siguientes



Fig. 22. \*Elaboración propia

La comunicación intermedia es importante para el logro de adeptos, el surgimiento de alianzas con organizaciones del mismo sector, con dependencias gubernamentales, medios de comunicación y empresas.

Resulta oportuno reflexionar en que las relaciones que se establezcan a través de la comunicación intermedia estarán mediadas por los miembros de la organización y voluntarios. Por lo que si la base se encuentra fuerte, sabrá transmitir la identidad de la organización y al contar con pleno conocimiento de la importancia que tienen sus respectivas labores, será más sencillo ofrecer un servicio basado en necesidades reales, una atención personalizada y sobre todo una relación duradera. Y aunque en la mayoría de las veces los servicios son intangibles, estos resultan valiosos y trascendentales para los destinatarios porque se encuentran impregnados de un alto sentido humano, sentido que los hace participes en la prestación del servicio.

Una vez en marcha las diversas acciones de comunicación a través de los medios propuestos es necesario medir el impacto de las mismas. La misma metodología que se realizó para hacer el análisis e investigación se utilizará para medir los avances logrados, de esta manera se evaluará la efectividad del plan y se realizarán los ajustes necesarios para trabajar las áreas de oportunidad y seguir cultivando los buenos resultados.

### Comunicación Externa

A través de esta comunicación es posible establecer un diálogo con la sociedad sobre qué es la organización, lo que hace y sobre todo cómo lo hace. Pero no solamente se trata de externar, puesto que al mencionar la palabra diálogo se refiere a asumir una postura receptiva ante las respuestas de este público y mejorar permanentemente la comunicación destinada a ellos, tomándolo como una oportunidad para seguir transmitiendo la identidad y misión de la organización.

Para poder entablar un dialogo con los públicos externos es necesario poner en marcha un plan de comunicación externa, basado en investigación directa con los públicos externos, puesto que no se trata solo de comunicar por comunicar. La información que se transmita deberá de ser de interés y de utilidad para estos públicos, de otra manera los resultados serán poco favorables y el recurso invertido será desaprovechado.

La investigación en esta vertiente externa propone que se lleve a cabo a través de encuestas y entrevistas a grupos representativos de la sociedad en general y a través de un análisis de contenido sobre notas periodísticas, comentarios, sugerencias, etc. (en caso de contar con ellos).

Una vez conocida la situación en la que se encuentran las relaciones con el público externo, es posible definir estrategias y objetivos, mismos que deberán ejecutarse a través de diversos medios y canales de comunicación con un contenido acorde a las necesidades y expectativas

Esta vertiente de la comunicación puede hacer uso de diversas herramientas para establecer un diálogo directo con el público externo, según amerite el caso y el mensaje. Para abordar al público externo y establecer un diálogo directo se proponen las siguientes herramientas:



Fig.23. \*Elaboración propia

Es importante mencionar que estas herramientas resultan claves para generar transparencia y confianza en las actividades realizadas por la organización. Pues como se mencionó en el Capítulo III la percepción de las OTS no es destacada, poco se conoce sobre sus acciones e impacto, por lo que se puede decir que son pocas las organizaciones del Tercer Sector que se abren de manera abierta ante el público externo, informando de manera constante sobre sus actividades y los resultados de las mismas. Esto tiene repercusión directa en la imagen que el público externo tiene de ellas. La comunicación externa resulta de gran apoyo para lograr generar mayor conocimiento de la organización, una imagen adecuada a sus fines, mayor difusión de sus actividades, potencializar el acercamiento al público destinatario, despertar el interés de la sociedad, fomentar el voluntariado y la donación a este tipo de organizaciones, emprender acciones que tengan la finalidad de hacer visible el valor y la función social de la organización, incorporar estrategias de mejora continua en la gestión de la organización, entre otros beneficios trascendentales para la consolidación de las OTS.

Sin embargo no basta con solo lanzar contenidos a través de diversos medios y establecer relaciones de calidad con los públicos externos, nuevamente se hace necesario hacer una medición del impacto de estas acciones a través de encuestas y entrevistas a grupos representativos de la sociedad en general y a través de un análisis de contenidos sobre notas periodísticas, comentarios, sugerencias, etc. Posteriormente se procede a la evaluación de las mismas, lo anterior permitirá mejorar continuamente la percepción que se tiene de la organización e impactar a todo el Tercer Sector.

Una vez abordadas las Etapas número 1 y 2, es importante mencionar que a través de ellas se logra atender el reto número 1 de las OTS, mencionado en el tema 3.7, Actuación basada en principios de identidad y proyección.

#### 4.1.3 Etapa 3: Potencializar la Creación de Valor y Capital Social

Para proponer esta etapa se hizo un análisis de los temas 3.2: Aportación Social del Tercer Sector, 3.4: El Tercer Sector desde la perspectiva interna, 3.5: Percepción Externa del Tercer Sector y el tema 3.7 Retos y Perspectivas del Tercer Sector y su abordaje desde la Comunicación Institucional, con énfasis en los retos 2) Institucionalización de la participación social, 3) Consolidar una cultura de calidad y transparencia, y 4) Fomentar la investigación social en este sector como herramienta de mejora.

También se realizó un análisis y se tomaron en cuenta los beneficios de la Comunicación Institucional en el Tercer Sector, en especial de los siguientes:

- 4) Enlaza a las personas con los retos de las organizaciones civiles y con las asignaciones satisfactorias del compromiso por los demás.
- 5) Promueve los beneficios y recompensas por involucrarse en una causa social, al donar tiempo, talento y recursos.
- 6) Reconoce y agradece a los voluntarios y donadores por sus contribuciones de tiempo, talento y recursos económicos, para lograr efectos multiplicadores.
- 8) Fomenta el compromiso social, el servicio comunitario y el beneficio colectivo
- 11) Genera un banco de datos de buenas obras, testimonios y buenas noticias que se pueden publicar en los medios de comunicación sobre el sector.

Esta etapa hace referencia al trabajo realizado en cuanto a resultados, por lo que se trata de abordar de qué manera la Comunicación Institucional puede multiplicar las redes sociales, el fomento de capacidades y de valores a través del trabajo realizado por cada uno de los miembros, el cómo involucrar de manera solidaria y recíproca a los beneficiarios del servicio, como generar relaciones a largo plazo con las personas que tienen que ver de manera directa o indirecta con la organización y finalmente como hacer partícipe a la sociedad de su causa.

¿Cómo se logran estos vínculos con estos resultados? Primero es importante mencionar que sin la etapa número 1 y 2 es difícil, puesto que si no existe una clara identidad una expresión y actuación congruente de lo que se es y a donde se quiere llegar, difícilmente las personas valorarán o compartirán algo que no existe. Se dice que sin la etapa uno y dos es difícil porque esta tercera etapa tiene que ver eminentemente con la comunicación interna, intermedia y externa, vertientes que brindan los elementos necesarios de humanismo, colaboración, profesionalismo e institucionalización para tejer redes sociales fuertes, primeramente al interior de la organización, logrando la cohesión social entre los miembros, despertando la vivencia de valores y la potenciación de capacidades a través del trabajo. Posteriormente se puede hablar de tejer una red más allá de la institución, pues una organización que sabe qué es y hacia dónde va, puede buscar organizaciones amigas para fortalecer sus lazos de cooperación, fomentando valores como el compartir, la solidaridad, la generosidad y el altruismo. De igual manera se puede compartir sin temor con la sociedad el qué, cómo y cuándo se hacen las diversas actividades que buscan lograr la misión institucional, lo que indirectamente fomenta la creación de redes sociales.

Estas redes de cooperación cuando se basan en confianza y reciprocidad son tan fuertes que no atan sino que abrazan a la sociedad que es partícipe de ellas, convirtiendo a cada miembro en conectores que establecen vínculos duraderos con causas que han tomado como propias. Es esta visión solidaria y de compromiso social lo que permite la participación activa de la sociedad en la solución de problemas que consideran como propios, lo que permite que se hable de la Creación de Valor y de generación del Capital

Social. Los vínculos que se establecen a través de la Comunicación Institucional bajo este contexto son la principal riqueza de las OTS.

La metodología que se propone para esta etapa es cualitativa y mixta con los siguientes instrumentos: cuestionarios, entrevistas abiertas, análisis de contenido, grupos de trabajo y técnicas de observación.

¿Qué medios se pueden utilizar para fomentar la Creación de Valor y el Capital Social?

Con públicos internos

- 1- Otorgar un diario personal a cada uno de los miembros de la organización: Este medio trata de abordar las experiencias personales y laborales en la organización, será de uso personal y de carácter confidencial. Se trata de una reflexión intrapersonal de lo que el trabajo realizado en la organización le aporta a la vida personal de cada miembro. Pocas veces se hace un análisis de las actividades que se realizan en el día, sin embargo esta reflexión conlleva un examen personal de cómo se hacen las cosas, de que se otorga, que se recibe y que se propone uno mismo para cambiar o mejorar situaciones encontradas que no resulten satisfactorias. O bien como potencializar o dar seguimiento a las vivencias que provocan gran satisfacción personal al ser miembro de la organización.
- 2- Intercambio de experiencias positivas y experiencias a mejorar entre los miembros de la organización a través de una mesa de diálogo: Se trata de dedicar una hora del último día de la semana de labores en la organización para compartir solo entre los miembros de la organización las experiencias vividas durante la semana. Cada semana los encargados de liderar la mesa de diálogo será un departamento, con la mediación del Coordinador del departamento de Comunicación Institucional. Una vez terminada la mesa de diálogo se propone una comida en la misma organización con la finalidad de romper con cualquier situación que pudiera generar estrés y además el cambio de ambiente permite una retroalimentación en otro contexto no laboral, la cual también enriquece la dinámica. Cabe mencionar que este programa es confidencial, no habrá retroalimentación con directivos. Este programa tiene el

objetivo de compartir e intercambiar experiencias entre los miembros de la organización con la finalidad de fomentar la comprensión y cohesión social entre ellos, puesto que a través de esta dinámica se pueden sentir identificados entre sí con las diversas experiencias, poniéndose en el lugar del otro y ver cómo pueden contribuir para apoyar al compañero.

- 3- Involucramiento de la familia en un día normal de actividades: Este programa trata de ir involucrando poco a poco a la familia de los miembros que conforman la organización. No se trata de un día específico donde todos los familiares acuden a la organización, sino de visitas alternas de no más de tres invitados al día. Este programa estará liderado por el departamento de Comunicación Institucional y tiene el objetivo de hacer partícipe a la familia de la importancia del trabajo realizado por su miembro y como en conjunto se logra el trabajo diario en la organización. La finalidad de este programa es generar reconocimiento al trabajo realizado por el miembro de la familia y conocer desde adentro a la misma organización. Es un ejercicio interno de como los miembros logran transmitir la identidad y la cultura de la organización a su propia familia y el incentivo que estos reciben al reconocerles el valor de su trabajo.
- 4- Convivencias deportivas con miembros de la organización y sus familias una vez cada tres meses: Las convivencias se llevarán a cabo en un espacio adecuado para las actividades, por ejemplo, un club deportivo. La convivencia estará organizada por el departamento de Comunicación Institucional, pero involucrará al resto de departamentos y a la junta directiva al repartir tareas para realizar ese día: recolección de basura, arbitraje, colaboración para llevar aperitivos, colaboración para servir comida a las familias, etc. Este programa tiene como objetivo la recreación en un entorno familiar y de amistad, con la finalidad de convivir en un ambiente informal y sobre todo promover la convivencia entre las familias.

## Con públicos intermedios

1. Involucramiento de beneficiarios: Una vez establecidas las relaciones de confianza y reciprocidad mencionadas en los Capítulos I, II Y III, es importante involucrar al beneficiario del servicio de la organización de manera directa en la solución de sus problemas y satisfacción de necesidades. Generar compromisos con ellos, proponer metas, analizar en conjunto resultados, es decir brindar un acompañamiento. El asistencialismo no generará cambios trascendentales en la vida de las personas hacia quienes va enfocada la causa, sin embargo un acompañamiento permitirá dar pasos firmes en el desarrollo de la persona. El acompañamiento será realizado por el departamento de Comunicación Institucional y el voluntariado, quienes tendrán la oportunidad de acompañar al grupo de beneficiarios que se encuentran dados de alta en la organización.
2. Pláticas sobre temas de desarrollo humano, urbanidad, finanzas personales y compromiso social destinadas para los beneficiarios. Las pláticas se llevarán a cabo dentro de la misma organización, en un espacio adecuado para ello, como podría ser un auditorio o un salón. A través de estas pláticas se trata de ofrecer un plus a los destinatarios del servicio que ofrece la organización. Una vez dentro de la organización los destinatarios o beneficiarios tendrán el compromiso de asistir a las pláticas mencionadas anteriormente. Estas pláticas pueden ser abordadas desde la profesionalización del voluntariado, contar con profesionistas de las diversas áreas mencionadas anteriormente que se encuentren dispuestos a donar parte de su tiempo y de su conocimiento para asistir a brindar este tipo de pláticas.
3. Establecimiento de Alianzas Estratégicas con empresas y gobierno: Dirigir el enlace de la comunicación entre la organización del Tercer Sector y otras organizaciones como las empresas y gobierno, transmitir la identidad y los puntos de interés en común para establecer redes de colaboración en la medida de lo posible. No solo se trata de establecer relaciones con estas organizaciones para conseguir donativos económicos, sino de ofrecer un servicio complementario desde la organización. En ocasiones hay situaciones que salen fuera del alcance de una OTS, por ejemplo:

problemas de salud de los beneficiarios. Si una OTS logra establecer vínculos con la Dirección de Servicios Médicos del Estado, podría estar informada hacia donde puede canalizar a sus beneficiarios con este tipo de problemas y saber que se les atenderá de manera segura. Otro ejemplo de relaciones y vínculos con empresas puede ser la donación de muebles y papelería que ya no es útil para ellos y que al tener conocimiento de la organización y sus necesidades puede contribuir de manera directa.

4. Foros de Intercambio y Actualización de los retos de las OTS. La realización de estos foros puede ser en espacios prestados o donados debido a la causa social que se persigue. Este medio permitirá la interacción con organizaciones que pueden tener que ver de manera directa o indirecta con otras organizaciones del mismo sector. El objetivo es compartir los retos a los que se enfrentan como OTS y casos de éxito. La finalidad de estos foros es generar vínculos y redes de colaboración entre estas agrupaciones para contribuir de alguna manera en el mejoramiento de la actividad de una organización de esta naturaleza, hacer notoria la presencia de un grupo cada vez más fuerte y solidario. A través de estos Foros de Intercambio y Actualización es como se puede fomentar la investigación en el sector con la finalidad de conocer a fondo las necesidades, cifras concretas y poder solicitar la colaboración de otros sectores como las empresas o el gobierno. De igual manera se puede generar información periodística que resulte de interés para sumarse al fortalecimiento de este sector.

#### Con públicos externos

1. Sitio web actualizado y en contacto permanente con los visitantes: Es un medio que permite primeramente tener una presencia en un medio cada vez más utilizado por los públicos externos para investigar y conocer. Por este medio se puede plasmar y difundir qué es la organización, qué hace, cómo lo hace y qué impactos tiene.

2. Redes Sociales (Facebook Twitter): Permite pasar de la información a un diálogo con la sociedad. Un diálogo del que pueden surgir propuestas, del que se pueden hacer escuchar las necesidades y demandas de la organización. Por ejemplo: Solicitar un perfil de voluntario, pedir opinión sobre algún tema relevante para el Tercer Sector, hasta medir el impacto que se está logrando como organización al ver cuántas personas logran conectar con la organización.
3. Boletín Semanal a través de redes sociales o correo electrónico: Se trata de un medio útil para comunicar la identidad de la organización, tiene el objeto de informar al público en general de las acciones desarrolladas por la organización cada semana. Además de los acontecimientos más sobresalientes y agenda relevante en materia del Tercer Sector. La finalidad es ayudar a comprender y valorar a los públicos las acciones que lleva a cabo el Tercer Sector, en especial esa organización.
4. Memoria Anual Electrónica: Es una publicación que recopila el trabajo y los resultados obtenidos por la organización en conjunto, es decir, miembros de la organización, voluntarios, donantes, instituciones colaboradoras de índole público o privado. El objetivo es dar a conocer en un marco de transparencia y orgullo de pertenencia las actividades realizadas por la organización. La finalidad es suscitar confianza y empatía con la organización, así como lograr adeptos que se enamoren de la organización
5. Invitación a eventos de la organización: No solo se trata de hacer difusión de las actividades que realiza la organización, sino de hacer una invitación abierta para el público en general que desee asistir. Las redes sociales pueden ser un medio para hacer extensa la invitación al público en general a las diversas actividades y programas. El hermetismo no cabe en el diálogo entre la organización y su público externo, la organización debe perder el temor a abrir sus puertas a la sociedad en general. Tal como se mencionó en el tema 2.2, es necesario demostrar relevancia y

transmitir empatía. El objetivo de estas invitaciones es hacer partícipe a la sociedad en general de lo que se hace y como se hace. La finalidad es sensibilizar sobre las labores realizadas y generar nuevos adeptos, ya sea como seguidores, voluntarios o donantes.

Es importante recordar que las acciones enfocadas en Crear Valor y Capital Social deben ser medidas y evaluadas para conocer el impacto real y directo que se tiene como organización y para dar a conocer los resultados que contribuyan a la valoración de la función social del Tercer Sector. La medición deberá ser acorde a la metodología establecida y señalada anteriormente y la evaluación dependerá del Departamento de Comunicación Institucional para hacer saber a cada miembro y departamento de la organización las áreas de oportunidad y los logros obtenidos.

La concepción de Comunicación Institucional que se ha venido desarrollando hasta ahora se enfoca en la estrecha relación que existe entre la antropología de la comunicación y la principal aportación social que aportan las organizaciones del Tercer Sector. Es decir entre la consideración de la organización como un conjunto de seres humanos inteligentes y libres que conviven y comparten con el otro a través de la comunicación y entre la generación de Capital Social (lazos de confianza y reciprocidad). De igual manera se han dejado ver las oportunidades que tiene la Comunicación Institucional en la intervención de la generación de Capital Social, así como en el fortalecimiento del Tercer Sector y su desarrollo a través del establecimiento de relaciones de calidad entre personas que tienen que ver de manera directa o indirecta con la organización. Es en este planteamiento en el que se pone de manifiesto la relevancia de la Comunicación Institucional, la profesionalización de esta disciplina y la difusión de su ámbito de actuación.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones que a juicio de la autora pueden elaborarse como fruto del análisis relacionado a la Comunicación Institucional - considerando en todo momento el valor de la persona- en el Tercer Sector en México:

Es necesario superar el enfoque instrumentalista de la Comunicación Institucional y profundizar en la naturaleza de la comunicación humana, ya que la persona es la protagonista del fenómeno de la comunicación, el cuál que no puede ser reducido a un proceso lineal con principio y fin, pues la inteligencia y la libertad de las persona descartan la predicción de un proceso lineal. La propuesta de considerar a la persona como el elemento más valioso y las relaciones que se dan entre ellas en el fenómeno de la comunicación, es lo que permite la consideración de otros elementos en el fenómeno de la comunicación. Por mencionar un ejemplo, las actitudes de las personas que nunca serán predecibles y los diversos contextos en los que se da el fenómeno de la comunicación.

La valía de toda organización proviene de las personas que la conforman, de la interacción entre ellas para lograr objetivos comunes. La organización no existe ni comunica por sí sola, es a partir de las características, valores e identidad compartida por un grupo de personas que dotan de existencia y de sentido a la institución. De igual manera es a través del trabajo organizado, de un desempeño basado en convicciones y valores, (en un marco de respeto a la persona) que los miembros de la organización pueden lograr su trascendencia a través del trabajo realizado.

A través de la Comunicación Institucional se promueve la potenciación de capacidades y fomento de valores al hacer partícipe a cada miembro de la organización de la importancia de su trabajo desde una visión global, de la importancia de la colaboración para lograr objetivos comunes y definir el rumbo de la organización. Lo mismo sucede con los públicos intermedios, ya que al involucrarlos como protagonistas en la solución de sus propios problemas, se fomenta el buen uso de sus habilidades y se les brinda el acompañamiento que refuerza los lazos de cooperación y de reciprocidad. En cuanto a los públicos externos fomenta a través de la información y del conocimiento la cooperación y el interés por contribuir a seguir mejorando el contexto del Tercer Sector en México.

Las relaciones de calidad basadas en la confianza son la clave para lograr involucrar y entusiasmar a las personas y comienzan de adentro hacia afuera. Uno no puede ofrecer lo que no tiene y las organizaciones independientemente de su causa cuentan con gran potencial humano para ofrecer relaciones de calidad a nivel personal que caractericen a un servicio a nivel de organización.

La organización es un grupo abierto al entorno, del que puede recibir y puede brindar relaciones de calidad, basadas en el respeto y la congruencia a través de la Comunicación Institucional. El entorno sí puede percibir una imagen acorde a la identidad, actividades y fines de la organización a través de un diálogo que se hace necesario para la legitimización social de la organización. De ahí la importancia de establecer mecanismos de investigación y difusión que permitan el reconocimiento a la labor del Tercer Sector, su visibilidad como grupo representativo y sus diversas aportaciones sociales.

La Comunicación Institucional propone una metodología de investigación que permite conocer de manera más objetiva e integral a las organizaciones, en este caso organizaciones del Tercer Sector. A través de estas nuevas teorías, metodologías y técnicas se puede estudiar y mejorar la Identidad y Cultura Institucional de las organizaciones en un marco de honestidad a favor de una mejora en la cohesión social, en un servicio humanizado y un compromiso social. Solo a través de la investigación se podrá conocer a fondo el estado actual de estas organizaciones, conocer datos precisos que permitan a la sociedad en general, a la academia, al gobierno y a las empresas contribuir desde sus esferas.

El reconocimiento de la sociedad hacia la aportación y función social que tiene este sector es importante, pero solo a través del involucramiento y la participación se podrá dotar de sentido a este reconocimiento. Es ineludible la participación social para el fortalecimiento de este sector, pero no se puede hablar de participación social sin la confianza, misma que debe desprenderse de cada vínculo establecido por la organización. De la necesidad del reconocimiento social del Tercer Sector se hace indispensable impulsar y generar una agenda pública con miras a un mayor fortalecimiento institucional. Es necesario promover actividades, seminarios y talleres para conocer y profundizar en las investigaciones que

analizan las diversas propuestas teóricas y metodológicas que tengan como finalidad fortalecer y desarrollar al Tercer Sector.

Es a través de la Comunicación Institucional como se propone que las Organizaciones del Tercer Sector logren generar mejores lazos sociales, es decir redes de calidad entre personas y otras agrupaciones que den soporte a las múltiples tareas que se realizan en pro del desarrollo social. Dichas tareas demandan cada vez más un profesionalismo, un seguimiento continuo, medición del impacto de sus estrategias, acciones y una mejora continua en los planes establecidos.

Se considera importante incidir en el fomento de la Creación de Valor y la Generación del Capital Social en organizaciones del Tercer Sector para su fortalecimiento y desarrollo, situación que depende de un diálogo congruente y equitativo entre la organización y sus públicos. No se trata de solo “brindar” se trata de la apertura a “recibir” lo que enriquece la comunicación entre la organización y su entorno. La generación de estos dos elementos intangibles viene del compartir, del hacer partícipe al otro en términos de equidad y de apertura a la trascendencia, tanto de manera individual como desde la organización.

Finalmente se considera trascendental fomentar y generar la conformación de redes de investigación en temas de desarrollo social donde se incluya la importancia del fortalecimiento del Tercer Sector y el papel que pudiese tener en el desarrollo social. Puesto que ambos comparten temas como el reconocimiento a la persona, establecimiento de relaciones humanas de calidad, redes colaborativas, honestidad, confianza, equidad, empatía, reciprocidad, transparencia, compromiso social y capital social.

## BIBLIOGRAFÍA

## Fuentes impresas

- Alvarez Areces, V. (1998). *Internet y comunicaciones avanzadas para el desarrollo de la innovación local*. Madrid, España: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Austin, J. E. (2005). *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Argentina: Paidós.
- Bautista Farías, J., & Aguilar Villalobos, E. (2005). *Manual de acceso a la información, transparencia y rendición de cuentas para el fortalecimiento de las organizaciones civiles*. México: Instituto Nacional de Desarrollo Social.
- Bel Mallen, J. I. (Junio de 2008). Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones. *Chasqui*, p77-77.
- Bonilla Domínguez, R., Castro Rodríguez, N. R., & Ramírez Santiso, P. (2006). *Importancia de la identidad corporativa en una nueva empresa para generar una comunicación institucional funcional*. México: Edición de autor.
- Bonilla Gutiérrez, C. (2001). *La comunicación: función básica de las relaciones públicas* (2a. ed.). Trillas.
- Bornman, E. (1974). *La comunicación: un problema de la organización moderna*. Bilbao: Prentice Hall.
- Butcher, J., & Serna, M. G. (2009). *El Tercer Sector en México: perspectivas de investigación*. México: Cemefi.
- Calleja, T. (1990). *La Universidad como empresa: una revolución pendiente*. Madrid: RIALP.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de libros de la Empresa.
- Carrascosa, J. (1992). "Una comunicación eficaz para el éxito de los negocios". Madrid: Ciencias de la dirección.

- Carroggio, M. (2002). Calidad en las oficinas de prensa. En Á. Arrese, *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del prof. Alfonso Nieto Tamargo*. Pamplona : EUNSA.
- Castillo, J. d. (1997). *De las relaciones públicas a la comunicación social integral*. Madrid, España: San Martín.
- Cemefi. (2009). *Compendio Estadístico del Sector no lucrativo 2009*. México, Distrito Federal: Cemefi.
- Cemefi. (2011). *Compendio Estadístico del Sector no lucrativo 2011*. México, Distrito Federal: Cemefi.
- Cortés Vázquez, L., Martínez Domínguez, C. B., Sánchez Gutiérrez, G., Adame Ramírez, A., & Winkel Ninteman, P. J. (2011). *Una fotografía de la Sociedad Civil en México: Informe analítico del índice CIVICUS de la sociedad Civil 2010*. México Distrito Federal: CEMEFI, CIVICUS, Iniciativa ciudadana para la promoción de la cultura del diálogo, A.C.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, España: Paidós.
- D'aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio*. Barcelona, España: GRANICA.
- Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid, España: ESIC.
- Desantes Guanter, J. M. (2003). La Universalidad de la Comunicación. En Á. Arrese, *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del prof. Alfonso Nieto Tamargo*. Pamplona: EUNSA.
- Dobkin, B. A., & Pace, R. C. (2007). *Comunicación en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill.
- Durán Bravo, P., & Gamboa Esteves, A. C. (2009). *Visión Interdisciplinaria de la comunicación*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Figueroa Bermúdez, R. A. (1999). *Cómo hacer publicidad: en enfoque teórico-práctico*. México: Pearson Educación.
- Flores de Gortari, S., & Orozco Gutiérrez, E. (1990). *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. México: Trillas.

- Franco Rebollar, P., Guillo Girard, C., Rodríguez Martínez, R., Santiago Gordillo, P., & Vélez Delgado, A. (2006). *Retos del tercer sector de acción social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.
- Garbett, T. F. (1991). *Imagen Corporativa: Como crearla y proyectarla*. Colombia: LEGIS.
- Guevara Ramos, E. (2008). *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Málaga: Universidad de Málaga.
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias Madrid.
- La Porte, J. M. (2003). La Comunicación Institucional como Fundamento Integrador. En Á. Arrese, *Empresa informativa y mercados de la comunicación*. Pamplona: EUNSA.
- La Porte, J. M. (2009). El plan de comunicación: la estrategia en movimiento. En J. M. Mora, *10 ensayos de Comunicación Institucional* (pág. 285). Navarra, España: EUNSA.
- La Porte, J. M. (2009). La Comunicación Institucional como Fundamento Integrador. En J. M. Mora, *10 ensayos de Comunicación Institucional* (pág. 285). Navarra, España: EUNSA.
- Losada Vázquez, Á. (1998). *La comunicación institucional en la gestión del cambio*. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca.
- Martín Martín, F. (1998). *Comunicación Empresarial e Institucional*. España: Universitas.
- Mattelart, A., & Matterlart, M. (1997). *Historias de las teorías de comunicación*. Barcelona, España: Paidós.
- Molero Ayala, V. M. (1995). *Publicidad, Marketing y Comunicación: herramientas para la pequeña empresa*. Madrid: ESIC.
- Mora, J. M. (2009). *10 Ensayos de comunicación institucional*. Navarra, España: EUNSA.
- Muriel, M. L. (1980). *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones humanas*. Quito: Andina.
- Newman, B., & Mejía, M. (2009). *Organizaciones en la mira: comunicación estratégica para prevenir y manejar la crisis*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ocampo Ponce, M. (2009). *Comunicación, semiótica y estética: desde una perspectiva realista*. México: Trillas.

- Ochoa de Rojas, S., & Gómez Espejel, J. (2004). *Liderazgo Social*. Guadalajara: Universidad Panamericana.
- Palencia Lefler, M. (2008). *90 Técnicas de relaciones públicas: Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Bresca.
- Pérez Latre, F. J. (2009). Once claves que el marketing y la publicidad aportan a la comunicación institucional. En J. M. Mora, *10 ensayos de Comunicación Institucional* (pág. 285). Navarra: EUNSA.
- Perret, R. (2012). *El Factor gratitud*. México: Mindcode.
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2004). *DEFINICIÓN, VISION Y MISIÓN DEL TERCER SECTOR DE ACCION SOCIAL*. España: Plataforma de ONG de Acción Social.
- Rebeil Corella, M. (2006). *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México: Trillas
- Salomon, L. M., Wojciech Sokolowski, S., & List, R. (2003). *Global Civil Society An Overview*. Baltimore: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa: Desarrollo Conceptual y Aplicación Práctica*. MADRID: ESIC.
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación Estratégica* (5a ed.). Buenos Aires, Argentina: MACCHI.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones MACCHI.
- Scheinsohn, D. A. (2009). *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Granica.
- Sotelo Enríquez, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona, España: Ariel.
- Vernis, A. (2004). *Los retos de las organizaciones no lucrativas: claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona, España: Granica.
- Vidal Climent, V. (2004). *La comunicación en las organizaciones no lucrativas*. Navarra: EUNSA.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Williams, R. (1992). *Historia de la Comunicación*. Barcelona: BOSCH

Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. (J. M. Cejudo, Ed.) Madrid, España: MgGRAW-HILL

Yepes Stork, R., & Aranguren Echeverría, J. (2003). *Fundamentos de Antropología*. Navarra: EUNSA

#### Fuentes digitales

Ablanado Terrazas, I., Layton, M. D., & Moreno, A. (2008). *Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI): Capital Social en México*. México: ITAM. Disponible en: [http://interamericanos.itam.mx/working\\_papers/Layton\\_CapitalSocial.pdf](http://interamericanos.itam.mx/working_papers/Layton_CapitalSocial.pdf)

ACCEM. (1991). *Accem.es*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de [http://www.accem.es/refugiados/inmigrantes/index.php?pag=Organigrama&colleft=Col\\_Izq\\_Conocenos&colright=Col\\_Der\\_Conocenos&pagant=index&botid=95&titl e=Organigrama](http://www.accem.es/refugiados/inmigrantes/index.php?pag=Organigrama&colleft=Col_Izq_Conocenos&colright=Col_Der_Conocenos&pagant=index&botid=95&titl e=Organigrama)

Alvarez Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave, Vol. 14*(Nº. 1). Disponible en : <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>

Arras Vota, A. M., Jáquez Balderrama, J. L., & Fierro Murga, L. E. (Enero de 2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social, Vol. 11*, p418-434. Disponible en: [http://www.revistalatinacs.org/08/35\\_792\\_51\\_Chihuahua/Ana\\_Maria\\_Arras.html](http://www.revistalatinacs.org/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html)

Ávila Salamanca, L. (Diciembre de 2004). Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones. *Palabra Clave*, p169-215. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64901107>

Barzola, E. J. (2009). Desarrollo de la Comunicación Institucional en el Tercer Sector. *Chasqui; Issue 108*, p53-55, 3p. Disponible en: <http://186.5.95.155:8080/xmlui/handle/123456789/770>

Caicedo Prado, G. (Noviembre de 2008). *slideshare.net*. Recuperado el 11 de Octubre de 2012, de slideshare.net: <http://es.slideshare.net/caicedopg/diseo-de-un-sistema-de-medicin-de-la-comunicacin-interna-presentation>

- Canto, A., Vidorreta, I., & Cabezas, I. (2011). *Anuario del Tercer Sector de Bizkaia 2010*. Bizkaia.org. Disponible en: <http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=67>
- Carillo, M., & Nuño Moral, M. V. (2010). "La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa". *El profesional de la información, Vol 19*, 123-132. Disponible en: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2010/marzo/02.html>
- Caune, J. (2009). COMUNICACIÓN, ESPACIO PÚBLICO Y DINÁMICAS INTERCULTURALES. *REVISTA CIDOB d'AFERS Internacionals*(No. 88), p. 13-24. Disponible en: [www.cidob.org/es/content/download/23069/267664/file/02\\_caune.pdf](http://www.cidob.org/es/content/download/23069/267664/file/02_caune.pdf)
- Cemefi. (11 de Mayo de 2009). *Cemefi*. Recuperado el 12 de Octubre de 2012, de Programas: <http://www.cemefi.org/proyectos/informacion-sobre-el-sector-no-lucrativo.html>
- Corporativa, O. d. (2010). "*V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio*". Madrid: Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Disponible en: [http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion\\_5\\_estudio\\_comunicacion\\_interna\\_observatorio.pdf](http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf)
- Corporativa, O. d. (Compositor). (2010). V- Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del cambio en las empresas privadas y las Administraciones públicas Españolas. [P. Betzel, Intérprete] Madrid, España. Disponible en: [http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion\\_5\\_estudio\\_comunicacion\\_interna\\_observatorio.pdf](http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/pdf/presentacion_5_estudio_comunicacion_interna_observatorio.pdf)
- Correa, J. (2008). *La organización, definición y comportamiento*. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de Apuntes técnicos para todos: <http://juliocorrea.files.wordpress.com/2008/05/concepto-de-organizacion.pdf>
- Donati, P. P. (1997). El desarrollo de las Organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*(Nº 79), págs. 113-142. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=760091>
- Durán Bravo, P., & Fernández Fuentes, M. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social*(Número 65), 595-603. Disponible en: [http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921\\_Puebla/43\\_Duran.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/43_Duran.html)
- Egidos, D., & Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de*

*Comunicación Social*, Vol. 3, p1-4, 4p. Disponible en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>

- Empresa, F. (21 de Noviembre de 2011). *Voluntariado Corporativo*. Recuperado el 13 de Abril de 2013, de Forum Empresa: <http://www.empresa.org/evaluacion-voluntariado/index.php>
- Esparcia, A. C. (2004). Comunicación empresarial e institucional. Estrategias de comunicación. *Revista de Estudios de Comunicación*, p189-207, 19p. Disponible en: [www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer17-10-castillo.pdf](http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer17-10-castillo.pdf)
- Estrella Chávez, J. J., & Cobos Palacio, V. (2010). Tercer Sector y comunicación, entre las expectativas y las capacidades. *Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar*(Nº. 9). Disponible en: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3705767.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3705767.pdf)
- EXPOK. (4 de Julio de 2013). *EXPOK NEWS*. Recuperado el 6 de Julio de 2013, de <http://www.expoknews.com/2013/07/04/a-que-nos-referimos-cuando-hablamos-de-fortalecimiento-institucional-de-las-osc/>
- García García, M. (2010). *Tendencias pedagógicas*. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de [http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1996\\_02\\_01.pdf](http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1996_02_01.pdf)
- Gómez, D. M., & Kewy Sarsosa, P. (2011). Características de la Cultura Organizacional y Comunicación Interna. *Revista pensamiento psicológico*, 57-68. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/801/80122596005.pdf>
- González, J. M. (2008). La formación Permanente en la Comunicación de las Organizaciones. *Revista de Comunicación*, Vol. 1, p40-46. Disponible en: <http://edirectivos.dev.nuatt.es/articulos/1000004047-la-formacion-permanente-en-la-comunicacion-de-las-organizaciones>
- Gordon, S. (2006). Confianza, reciprocidad y asociatividad: ¿relación indispensable para el desempeño institucional? *Estudios Sociológicos*, Vol. 24(No. 71), pp. 397-421. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59807105>
- Hernández Cerda, J. (2008). *jhcnewmedia.org*. Recuperado el 27 de Junio de 2013, de <http://www.jhcnewmedia.org/sociologia2010/wp-content/uploads/2010/05/clase4-2010.pdf>
- Herranz, J. M. (2007). La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas. *Razón y Palabra [Revista electrónica]*(No. 58). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.html>
- Holland, T. P. (2000). *Cómo construir Comisiones Directivas más eficientes*. Washington: National Center for Nonprofit Boards. Disponible en:

social.org/archivos/00000196/ConstruirComisionesDirectivasmasEfectivas\_-\_holland.pdf

- Islas, O., & Arribas, A. (2005). *De la imagen positiva a la reputación institucional*. Presentación, México. Disponible en: <http://octavioislas.files.wordpress.com/2012/08/12-reputacion.pdf>
- La Porte, J. M. (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector. *Issue 12*, p131-165, 35p. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/649/64901206.pdf>
- Lepri, A. (10 de Enero de 2013). *"El Fenómeno de la Comunicación Efectiva"*. Recuperado el 9 de Julio de 2013, de Somos Pymes : <http://www.somos-pymes.com/columnistas/tec-ana-lepri/el-fenomeno-de-la-comunicacion-efectiva.html>
- Marbán Gallego, V., & Rodríguez Cabrero, G. (2006). Estado de Bienestar y tercer sector en España. El estado de la investigación social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 117-139. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/174/17405606.pdf>
- Marbán, V. (21 de Diciembre de 2005). *Eroski COnsumer*. Recuperado el 12 de Octubre de 2012, de [http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/economia\\_solidaria/2005/12/21/147978.php](http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/economia_solidaria/2005/12/21/147978.php)
- Marín, A. L. (1997). La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(No. 77/78), pp. 263-280. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=760163>
- Martín, M. (2008). Nueve prácticas que conducen a la eficacia de la comunicación. *Capital Humano*, p134-135. Disponible en: <http://edirectivos.dev.nuatt.es/articulos/1000003975-nueve-practicas-que-conducen-a-la-eficacia-de-la-comunicacion>
- Monroy Hoyos, A. K., & Restrepo Ceballos, I. (2005). *Comunicación Organizacional*. Colombia: Corporación Instituto de Administración y Finanzas. Disponible en: [http://www.ciaf.edu.co/ciem/proyectos/comunicacion\\_organizacional.pd](http://www.ciaf.edu.co/ciem/proyectos/comunicacion_organizacional.pd)
- Morales Gutiérrez, A. C. (2010). Tercer Sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*(Nº 5), págs. 165-183. Disponible en: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3679332.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3679332.pdf)

- Muñoz Carrión, A. (1992). Los códigos de la comunicación instituida: Margenes, dinámica y nivel lógico. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(No. 57), pp. 61-74. Disponible en: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/40183597?uid=3738664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102615697573>
- Observatorio del Tercer Sector. (12 de Octubre de 2012). *Observatorio del Tercer Sector*. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de Datos- Preguntas frecuentes: <http://www.observatoriotercersector.org/>
- Pérez Alonso-Geta, P. M. (1994). Fundamentos antropológicos de la comunicación. *Enrahonar*, 143-149. Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/enrahonar/article/viewFile/42914/90921>
- Plataforma del voluntariado, E. (2011). *Profundizar en el voluntariado: retos hasta el 2020*. España: Advantia. Disponible en: <http://plataformavoluntariado.org/resources/224/download>
- Pons Salazar, L. (2011). *Recercat*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/170178/TFC-PONSSALAZAR-2011.pdf?sequence=1>
- Ramírez, W. (25 de Mayo de 2010). *Teoría de la Comunicación*. Recuperado el 27 de Junio de 2013, de <http://wendy-comunicacion.blogspot.mx/2010/05/el-modelo-de-shannon-y-weaver.html>
- Rodríguez Cabrero, G. (2003). Especial referencia a las organizaciones de acción social. *Revista Española del Tercer Sector*. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/1/articulos/1730/>
- Roiz Célix, M. (1986). Modelos psicosociológicos y antropológicos de la comunicación en los pequeños grupos. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(No. 33), pp. 121-142. Disponible en: [http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_033\\_08.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_033_08.pdf)
- Ruiz Balza, A., Aphal, K., Cadavid, J., & Aisen, L. (2003). *Comunicólogos*. Recuperado el 27 de Junio de 2013, de <http://www.comunicologos.com/teorias.php?id=151>
- Samperio Le vinsón, C. (2011). *La Cultura Organizacional*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Disponible en: [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/mte/PRES22.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/mte/PRES22.pdf)
- Schlesinger Díaz, M. W., & Alvarado Herrera, A. (2009). *Imagen y reputación corporativa. Estudio empírico de operadoras de telefonía en España*. Universidad de Zulia, Universidad de Quintana Roo. Disponible en:

[http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero6/Schlesinger%20y%20Alvarado%20\(9-29\).pdf](http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero6/Schlesinger%20y%20Alvarado%20(9-29).pdf)

- Serrano, M. M. (1992). Los cambios acontecidos en las funciones de la comunicación y en el valor de la información. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*(No. 57,), pp. 13-20. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=249749>
- Tarina, E. (15 de Agosto de 2010). *¿Qué es y quiénes forman el tercer sector?* Recuperado el 28 de Junio de 2013, de Economía Urbana: <http://economiaurbana.wordpress.com/2010/08/15/reflexiones-en-torno-al-tercer-sector/>
- Torres Tejada, V. L. (2009). *La Comunicación y las Organizaciones: Posibilidades y Límites*. Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de Mi espacio: [http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/posibilidades\\_limites.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/posibilidades_limites.html)
- Universidad Autónoma de Guadalajara, A. (2012). *genesis.uag.mx*. Recuperado el 19 de Agosto de 2013, de [http://genesis.uag.mx/edmedia/material/CMN/Bloque\\_I.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/CMN/Bloque_I.pdf)
- Valdez, J. L., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso. *Revista Daena, Vol. 3*, p186-222. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20186-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20186-222.pdf)
- Vélaz, I. (4 de Junio de 2012). *Valoración Crítica de la Escuela de las Relaciones Humanas*. Recuperado el 27 de Junio de 2013, de Abreviatura's Blog: <http://s3a2.wordpress.com/2012/06/04/valoracion-critica-de-la-escuela-de-las-relaciones-humanas/>
- Véliz Montero, F. (2006). Cambio de mirada en las organizaciones: Comunicación en 360 grados. *Chasqui*, 62-65. Disponible en: <https://intranet.ebc.edu.mx/contenido/faculty/archivos/art4.pdf>
- 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, Vol. 19*(No. 55), pp. 27-48. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59855102>
- Viada, M. M. (2001). Comunicación institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa. *Revista Latina de Comunicación Social, Vol.4*, p1-9, 9p. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/819/81944006.pdf>

- Vidal, P. (12 de Abril de 2013). *TercerSector.net*. Recuperado el 24 de Abril de 2013, de "Sin ánimo de lucro" significa "plenamente comprometidos con la sociedad": <http://www.tercersector.net/?cat=10&lang=es>
- Vidal, P. (12 de Abril de 2013). *TercerSector.net*. Recuperado el 27 de Junio de 2013, de <http://www.tercersector.net/?p=940&lang=es>
- Vidal, P., & Grabulosa, L. (2008). *La investigación del tercer sector social en España: análisis y propuestas*. Fundación Esplai. Disponible en: [http://www.observatoritercersector.org/pdf/recerques/2008-09\\_seminario%20de%20expertos.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/recerques/2008-09_seminario%20de%20expertos.pdf)