

La comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil

María Antonieta Mendoza Flores y Miriam Herrera-Aguilar¹

Universidad Autónoma de Querétaro

Resumen

En las últimas décadas, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC's), inicialmente llamadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), han logrado un mayor desarrollo de la participación social. Sin embargo, éstas se enfrentan a diferentes problemáticas, entre ellas la relacionada con la Comunicación.

Este contexto se revela oportuno para desarrollar una investigación a partir del siguiente cuestionamiento: ¿Qué estrategias de comunicación utilizan las OSC's en el estado de Querétaro para organizarse de manera interna y difundir su información a la sociedad? ¿Qué estrategias de comunicación, tanto interna como externa, podrían mejorar el funcionamiento de las OSC's en Querétaro? ¿La Comunicación Alternativa es viable para mejorar el funcionamiento de las OSC's, sobre todo de aquellas de reciente creación, tomando en cuenta los bajos recursos con los que generalmente cuentan?

El presente trabajo presenta los resultados que se obtienen de dicho estudio desde una perspectiva metodológica cualitativa, lo que permite acercarse al funcionamiento de cuatro Organizaciones de la Sociedad Civil queretanas y rescatar los aciertos que en materia de comunicación se han conseguido, así como los huecos de la misma para trabajar y generar propuestas.

¹ María Antonieta Mendoza Flores es licenciada en Periodismo y Comunicación por la Universidad Autónoma de Querétaro.

Miriam Herrera-Aguilar es doctora en Ciencias de la Información y de la Comunicación por la Université Sorbonne Nouvelle.

Argumentación

En el México actual, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC's) son indicador de un cambio en el panorama político-social; su existencia revela la construcción de una nueva – aunque frágil – relación entre el gobierno y los ciudadanos. Esta noción refiere, en primera instancia, a una esfera de intermediación, la cual, a través de las prácticas de los actores sociales, establece el puente que conecta y pone en relación a la sociedad civil con los sistemas político y económico, constituyendo un espacio de comunicación e intercambio.

Según Lucía Álvarez Enríquez (2001), las OSC's pueden tener impacto en las prácticas de la vida pública por dos vías alternas y complementarias: la primera, por “la búsqueda de inclusión en el sistema de toma de decisiones [y, la segunda, por] la construcción de esferas públicas autónomas en las que se diriman intereses particulares, se procesen consensos y se generen distintas formas de impacto en lo público a través de la movilización, la protesta, la incidencia en la opinión pública y la creación de espacios sociales alternativos” (p.10), es decir, por medio de la instrumentación de mecanismos de participación.

En una sociedad como la nuestra, el ejercicio de derechos humanos como la libertad, la educación y la salud, entre otros, no siempre se hacen valer de manera íntegra. En este sentido, estas instituciones democráticas autónomas se revelan como una alternativa y están logrando fortalecerse. Sin embargo, este mismo status independiente hace que no cuenten con suficientes recursos, lo que se refleja, entre otros aspectos, en carencias de Comunicación Organizacional. Es el caso de algunas OSC's en el municipio de Querétaro. Esta problemática permite proponer el siguiente cuestionamiento: ¿La Comunicación Organizacional que se desarrolla actualmente en las OSC's, seleccionadas como objeto de estudio del presente trabajo, cumple con sus objetivos? ¿Qué estrategias de comunicación utilizan estas OSC's para organizarse de manera interna y difundir su información a la sociedad? ¿Las estrategias utilizadas satisfacen sus necesidades de flujo de información

interna y de difusión entre los sectores a los que se dirigen? ¿Qué estrategias de comunicación, tanto Interna como Externa, podrían mejorar el funcionamiento de las OSC's en Querétaro? ¿La Comunicación Alternativa es viable para mejorar el funcionamiento de las OSC's, sobre todo de aquellas de reciente creación, tomando en cuenta los bajos recursos con los que generalmente cuentan?

Para guiar la investigación se establecieron los siguientes objetivos de investigación: Primero, realizar una radiografía de la Comunicación Organizacional de cuatro OSC's en Querétaro: dos Organizaciones de la Sociedad Civil de Reciente Creación (OSCRC) y dos Organizaciones de la Sociedad Civil Reconocidas (OSCR). Como segundo objetivo se busca diseñar una estrategia de Comunicación Alternativa para las OSCRC.

Esta investigación plantea como hipótesis que las cuatro Organizaciones de la Sociedad Civil que integran el objeto de estudio, necesitarían voltear la mirada a la Comunicación Organizacional y verla como una herramienta de desarrollo. Además, tomando en cuenta los escasos recursos con los que trabajan, la Comunicación Alternativa podría revelarse de utilidad para generar una propuesta del manejo de una comunicación, primero Interna y después Externa, en estas organizaciones. Esto les permitiría una mejor organización al interior y darse a conocer en la población queretana; principalmente en lo que respecta a las de reciente creación.

La perspectiva metodológica

Para desarrollar el trabajo con las organizaciones, la perspectiva cualitativa se reveló como la más acorde. Ésta, según Guillermo Orozco (2000), "es un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible." (pp.83-84) Sin embargo, menciona el mismo autor, uno de los problemas de la investigación cualitativa es que no puede adoptar los criterios y formas tradicionales de investigación. Por ejemplo, no se "toma" una muestra estadística para determinar el número de casos a observar. En este sentido, él propone el criterio de *suficiencia comparativa* como una manera de arribar a

conocimientos a través de comparaciones para buscar lo distinto, el número de textos a analizar se define de acuerdo a su variedad, la información obtenida debe ayudar a distinguir procesos (Orozco Gómez, 2000, p.87). Este criterio es precisamente el que está en la base de la elección de las OSC's que participan en este estudio.

Una de las autoras de este texto ha trabajado con diferentes Organizaciones de la Sociedad Civil en Querétaro, por lo que conoce su trayectoria y sus representantes. Lo anterior permitió observar que la principal debilidad de estas organizaciones es la falta de proyección hacia la sociedad, es decir, una problemática comunicacional. Esta experiencia también dio elementos para definir, por un lado, cuál era el número que permitiría tener una suficiencia comparativa y, por otro lado, qué organizaciones tomar como objeto de estudio; siempre y cuando estuvieran dispuestas a colaborar en la investigación. Se consideró pertinente trabajar con cuatro de éstas; dos con entre siete y diez años de haberse constituido, lo que aquí se ha denominado Organizaciones de la Sociedad Civil Reconocidas (OSCR); y dos organizaciones con aproximadamente tres años de experiencia, aquí llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil de Reciente Creación (OSCRC); estas OSC's son:

- OSCR: Fundación Comunitaria Querétaro (FCQ). La misión de esta organización es *Fortalecer actores sociales, construir alianzas y movilizar recursos para promover y acompañar procesos de desarrollo local sustentable.*
- OSCR: Movimiento Sociedad Participativa (MSP). Esta organización está formada por jóvenes y su misión es *Promover la participación social organizada y el fortalecimiento de la Sociedad Civil como generadora de democracia y desarrollo, a través de proyectos de comunicación, educación, investigación y organización.*
- OSCRC: Centro de Servicios Educativos y Psicológicos del Estado de Querétaro (CESEPEQ). Esta organización es *Una institución que brinda atención psicológica y educativa a la población queretana de bajos recursos económicos para que este factor no sea una limitante para acceder a estos servicios y poderse desarrollar como una persona integral en la sociedad.*

- OSCRC: Círculo de Diversidades Sociales (CD'S). Esta organización tiene por objetivo *Promover una cultura de respeto a las diversidades humanas y sociales, a través de la creación de un espacio alternativo donde convivan y se retroalimenten todas las formas de expresión de los seres humanos en convivencia con el medio que les rodea.*

Para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación se consideró que el instrumento de recolección de datos más adecuado era la entrevista. Esta conversación con los representantes de las OSC's en el estado de Querétaro proveería de información referente a su situación de Comunicación Interna y Externa de manera cualitativa. Del trabajo que se realizó con estas cuatro organizaciones se obtuvieron datos que ayudaron a conocer su situación actual, así como los problemas a los que se ha enfrentado en lo referente a la Comunicación Organizacional. Las entrevistas se llevaron a cabo con dos integrantes de cada una de las organizaciones, a excepción de la Organización de la Sociedad Civil Círculo de Diversidades Sociales, debido a que las cuestiones comunicacionales están concentradas en un solo actor, que además es el fundador de la misma.

La perspectiva teórica

En este estudio se considera que la Comunicación Organizacional se enfoca principalmente en ámbitos empresariales, sin embargo, sus propuestas pueden aprovecharse en otros espacios, como lo son las Organizaciones de la Sociedad Civil. Para adecuar esta perspectiva, la Comunicación Alternativa da elementos útiles.

Como se ha visto, las OSC's poseen características particulares en lo que respecta a su conformación y buscan alcanzar objetivos específicos de acuerdo a su perfil y las motivaciones de sus iniciadores. Sin embargo, como toda organización, uno de los procesos necesarios para fortalecerse y continuar su crecimiento es la comunicación que se produce entre sus integrantes y, con la misma importancia, la que se genera para proyectarse hacia el exterior.

Carlos Fernández Collado (2002), distingue respectivamente tres acepciones del concepto de la Comunicación Organizacional: como un fenómeno, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades. De acuerdo a la

línea que sigue este estudio, se utiliza la tercera propuesta que define a ésta como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a **facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio**; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. **Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.** Así el resultado positivo de los programas que se implanten será más probable. (Fernández Collado, 2002, p.31)

Como se puede observar, esta propuesta abarca distintos tipos de objetivos en una organización, lo que interesa retomar es la parte subrayada. Enfatizar este enfoque, permite abarcar a la Comunicación Organizacional en sus dos divisiones: la Comunicación Interna, que son los programas están dirigidos al personal de la organización; y la Comunicación Externa, que es la que se dirige a los diferentes públicos externos de la misma a través de las relaciones públicas, la publicidad y la publicidad institucional.

Por un lado, la Comunicación Interna, afirma Fernández Collado, es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (2002, p.12).

Por otro lado, la Comunicación Externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Este tipo de comunicación cuenta con diferentes herramientas: las relaciones públicas, actividades de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una imagen favorable: la publicidad, que es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva para promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización y; la

publicidad institucional, que emite mensajes a través de los medios y persigue evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces como un instrumento de las relaciones públicas. (Fernández Collado, 2002, p.12)

De manera específica, con respecto de las OSC's, Mauricio Guerrero Martínez y María Antonieta Rebeil Corella (2006) consideran que en éstas, las políticas de comunicación deberán coadyuvar “intencionalmente al logro de sus objetivos institucionales y que a su vez generen un ambiente de satisfacción laboral entre sus integrantes, visto así, la comunicación se convierte en una herramienta fundamental para el fortalecimiento institucional” (p.124). Agregan que se busca “poner de manifiesto la eficiencia de la organización y su visibilidad, es decir... los mecanismos idóneos para que se conozca lo que es y lo que hace en beneficio de la comunidad” (Guerrero Martínez y Rebeil Corella, 2006, p.124).

Por su parte, Abraham Nosnik (1996) enumera una serie características para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización. De acuerdo con este autor, la comunicación debe ser **abierta**, usar medios para enviar mensajes tanto al público interno como externo; **evolutiva**, hacer frente a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización; **flexible**, permitir una comunicación oportuna entre lo formal e informal; **multidireccional**, hacer circular los mensajes en todas las direcciones; e **instrumentada**, utilizar herramientas, soportes y dispositivos apropiados.

Al tener en cuenta estas características en el diseño de una estrategia comunicativa, se está abarcando de manera integral el proceso y se llega a lo que Nosnik (1996) denomina comunicación productiva que, a partir de la retroalimentación, busca mejorar la estructura humana Interna y Externa de una organización y busca satisfacer las necesidades de todos los actores. Es aquí donde la Comunicación Alternativa se revela pertinente como complemento de la propuesta de la Comunicación Organizacional.

La Comunicación Alternativa ha sido abordado desde varios enfoques, en este sentido, el presente estudio retoma la propuesta de Daniel Prieto Castillo (1997), para quien la diferencia de esta comunicación se observa en tres

momentos esenciales de su proceso: la elaboración, la difusión y la lectura de los mensajes.

En primer lugar, la elaboración de los mensajes se orienta a la comprensión de situaciones sociales concretas, no en función del impacto sino de la realidad, y puede estar en manos o no de especialistas; en los procesos alternativos-participativos los propios interesados hacen los mensajes. En segundo lugar, afirma Prieto Castillo, para la difusión de los mensajes, todo sistema es válido, no hay medios 'malos' descartables, importa lo que a través de ello circula y al servicio de quién están. En tercer lugar, una lectura alternativa significa tener acceso a mensajes que ofrezcan lo que realmente interesa a los usuarios con el fin de orientar su punto de vista y su acción. "Lo ideal es la lectura compartida, la discusión en grupo, el intercambio de experiencias. No son las lecturas quienes producen cambios en las relaciones sociales. Son los cambios en las relaciones sociales, quienes permiten lecturas alternativas." (Prieto Castillo, 1997, pp.13-14)

Por todo esto, si se piensa en un desarrollo alternativo, esto sólo es concebible a través de la comunicación que encuentra sus raíces en la participación de los actores, en una comunicación más horizontal que vertical. En cuanto a la producción de mensajes, se usan medios populares que generalmente no tienen costos altos porque los materiales empleados son de fácil acceso. Como ejemplo está la producción radiofónica, los periódicos y los volantes, por mencionar algunos.

El tomar en cuenta las propuestas de la Comunicación Organizacional y Alternativa ofrece elementos tanto para analizar la situación de las organizaciones estudiadas, como para estructurar una propuesta de mejora.

La Comunicación Organizacional en las OSC's queretanas

A partir de la definición de Comunicación Organizacional propuesta por Fernández Collado (2002, p.12), se propone exponer en primer lugar los resultados que permiten conocer cómo se maneja la comunicación en las organizaciones de manera global y, en segundo lugar, cómo fluye la información de manera Interna y Externa.

El desarrollo de esta investigación permitió observar que las cuatro organizaciones tienen, por un lado, definidos ciertos medios que utilizan al interior. Algunas cuentan con un organigrama y las funciones que corresponden a cada miembro en la organización, por ejemplo las cuestiones administrativas, la calendarización de las diferentes actividades, la estructuración de las reuniones, la circulación de la información entre los integrantes de la organización, etc. Es decir, existen principios en los cuales se basan para tener una organización interna. Por otro lado, también se observan elementos de Comunicación Externa: por ejemplo la elaboración de sus herramientas de difusión. Aunque esto no quiere decir que cuenten con un manual de comunicación; se puede decir que son la minoría las que han desarrollado o están desarrollando este manual.

Por ejemplo, la OSC R2, Movimiento Sociedad Participativa, se conforma por un grupo multidisciplinario. La particularidad de ésta es que algunas de las personas que la integran sí tienen conocimientos profesionales en el área de comunicación. Así, a pesar de que no se tiene un área dedicada a la comunicación, cuando en la organización se trabajan aspectos relacionados con ésta, tanto Interna como Externa, estas personas explotan sus conocimientos, metodologías y herramientas prácticas. Es decir, se observa un manejo global de la comunicación en la organización. Aquí se revela una aplicación conciente de los conocimientos que tiene cada miembro de la organización, lo que se considera como un ejercicio que mejora la comunicación. Al respecto el director de esta OSC afirma: *Como algunos de los que trabajamos en MSP tenemos algún conocimiento teórico o metodológico para realizar comunicación y en ese sentido para realizar comunicación tanto Externa como Interna, no tenemos un área en especial.*

La Comunicación Interna en las OSC's

En lo que respecta al conjunto de técnicas y actividades que, para Fernández Collado (2002), pretenden facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre sus miembros – lo que conforma la Comunicación Interna –, éstas varían en las diferentes OSC's con que se trabajó.

Por ejemplo, al preguntar a uno de los integrantes del Centro de Servicios Educativos y Psicológicos del Estado de Querétaro (OSCRC1) si contaban con un área especialmente dedicada a la comunicación, comentó que en este sentido: *“Hay una organización en relación a la comunicación, a lo administrativo... nos exige que nos reunamos más o menos cada quince días y eso nos permite hacer una evaluación para saber por ejemplo si la difusión no está pegando como nosotros nos lo propusimos.”*

En el caso de Fundación Comunitaria Querétaro (OSCR1), que tiene aproximadamente diez años operando, existe una “Instancia de Coordinación Operativa” que tiene como función organizar lo que hace cada una de las áreas. Sin embargo, se observa una utilidad meramente administrativa y no tanto comunicacional. Al respecto el coordinador del área de desarrollo comunitario menciona que: *Al interior hay una instancia que es la coordinación operativa que es donde más se toman acuerdos y se hacen diálogos sobre cuestiones estratégicas y lo cotidiano.*

A pesar de lo anterior, en la OSCRC1 se puede ver que se tiene noción de la importancia de la Comunicación Interna aunque no haya un área que se dedique específicamente a este aspecto. Una de las problemáticas que enfrentan las OSC's en el trabajo diario es que el presupuesto generalmente es limitado, lo que se traduce en una de las principales razones para no contar con un departamento de comunicación como tal. Lo que tiene como consecuencia que el trabajo de comunicación no se concentra en alguien especializado en este rubro, sino que todos los integrantes de la organización, o cada área que la conforma, desarrollan estrategias de comunicación de manera específica para cada proyecto y van cubriendo las necesidades en el quehacer diario. En este sentido se puede afirmar que no existe una persona o un área especializada en comunicación, se cuenta con actores “orquesta” – por hablar como algunos de los entrevistados – que entre otras tareas se encargan de la comunicación: *Cuando algo apenas está iniciando la haces de todo, de administrador, de contador, de plomero, de un montón de cosas.*

La Comunicación Externa en las OSC's

Sin embargo, en la práctica comunicacional de algunas de las organizaciones con que se trabajó se observa mayor atención a la Comunicación Externa. Pareciera que la preocupación se concentra en darse a conocer, para con ello cumplir sus objetivos, ya que de manera interna la organización funciona. En este sentido se considera pertinente retomar la opinión del presidente de MSP (OSCR2): *La comunicación es muy importante... salimos del supuesto que es a través de procesos comunicativos que podemos incidir en el desarrollo juvenil y, en ese sentido, la comunicación es un elemento pilar para todo lo que hacemos en MSP.*

El trabajo con los miembros de las diferentes OSC's arriba citadas permite observar que la Comunicación Externa es valiosa, indispensable y práctica para las organizaciones, aunque la mayoría de las veces no se realiza de manera estratégica. Al respecto, el coordinador del área de desarrollo comunitario de la FCQ (OSCR1) comenta: *La comunicación construye la esencia de la relación de la fundación con la gente para la que trabaja y... pues si no hay comunicación, no hay trabajo.*

En la misma línea, el fundador de la organización Círculo de Diversidades Sociales (OSCR2) agrega: *Nuestro trabajo es crear una cultura de respeto a las diversidades y para poder conseguir eso, pues necesitamos la comunicación.*

En cuanto a las técnicas y actividades que Fernández Collado propone para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre la organización y su medio – lo que se denomina Comunicación Externa –, éstas también presentan variantes en las diferentes OSC's tratadas en esta investigación. Sin embargo, de manera general, se observa que para la mayoría de las organizaciones el poder difundir sus actividades y sobre todo posicionarse dentro de la sociedad constituye un reto. El trabajo con las diferentes OSC's revela que éstas encuentran diferentes obstáculos para poder llegar a sus beneficiarios, es decir, que éstos conozcan el trabajo que cada una realiza.

Otro de los aspectos que se observan en cuanto a la Comunicación Externa se refiere, es la falta de continuidad en la explotación de herramientas de difusión.

El hecho de que las organizaciones estructuren su trabajo por proyectos independientes genera que se establezca una estrategia de comunicación y de difusión diferente para cada uno de éstos. De esta manera, una vez concluido el proyecto, la estrategia desarrollada es abandonada y al comienzo de otro trabajo se ven en la necesidad de establecer una nueva. Esto revela que falta una herramienta de comunicación y difusión constante. Al respecto, el coordinador del área de desarrollo comunitario de FCQ (OSCR1) admite: *No hay una norma ni una regla para hacer, por ejemplo, Comunicación Externa... y no sabemos hasta qué punto nos toca a nosotros o cuando le toca a esta otra chava* (refiriéndose a una estudiante que presta servicio social), *o sea ahí hay una indefinición. ¿No?*

Las cuatro organizaciones coinciden en que su presencia como actores sociales es poco reconocida entre la sociedad queretana. Sin embargo, la gente beneficiada conoce el trabajo que éstas desarrollan, desde los proyectos hasta las acciones concretas, incluso si no logran reconocer su razón social. Esta problemática es aceptada por el fundador de CD'S (OSCRC2): *Por supuesto que tenemos presencia. Pero la gente... por ejemplo, si yo voy en la calle y pregunto: ¿Conoces Círculo de Diversidades Sociales? Te van a decir que no... Pero si les preguntas de algún trabajo, a lo mejor te van a decir que sí."*

Cabe resaltar que, aún con la insuficiencia que se puede observar en la Comunicación Externa de las OSC's con que se trabajó, éstas tienen una buena difusión entre ellas mismas, prueba de ello es que la mayoría de las existentes en el estado de Querétaro, están organizadas en la Red de Organizaciones Civiles.

Como se puede observar, existen usos de ciertas herramientas de Comunicación Externa, que aunque no estén estructuradas de manera estratégica, satisfacen ciertas necesidades de difusión. Lo anterior permite pensar que, de manera más organizada, estas prácticas comunicativas cumplirían mejor su función.

Una propuesta de Comunicación Alternativa para las OSC's en Querétaro.

Gracias al acercamiento empírico que se tiene con las OSC's, se puede observar que la Comunicación Organizacional al interior de éstas se da de

forma variada y depende de la experiencia de cada una. Esta información sirve para detectar las deficiencias en materia de comunicación y con ello elaborar la propuesta que se plantea para concluir el presente ejercicio. Sin embargo, se identifican también elementos que, atinadamente, ya están integrados en su forma de organizarse y darse a conocer. Estos últimos se revelan de utilidad para la misma propuesta.

El acercamiento a las estrategias de comunicación que implementan las cuatro OSC's aquí tratadas, permite ver que es rara la presencia de una persona especializada, dedicada específicamente a la comunicación. Además, en la actualidad, no se observa que las organizaciones consideren como necesaria un área que se dedique a los procesos de comunicación y organización. Si bien la primera invitación a las OSC's es que contemplen un departamento de comunicación (o equivalente) en el que trabajen expertos en el área, mientras esto no se lleve a cabo, se hace una segunda propuesta: implementar la presente estrategia con el fin de que las organizaciones puedan desarrollar de manera práctica la comunicación tanto Interna como Externa y con ello agilicen el flujo de mensajes en todos los sentidos; es decir, que la información que hacen circular sea más efectiva.

La estructura de la propuesta parte de la conformación de una Comunicación Interna seguida de la Comunicación Externa, concretada esta última en el uso de diferentes medios de comunicación, tanto alternativos como masivos. Con respecto de estos últimos, la alternativa radicaría en el tipo de mensajes difundidos, que tendrían que buscar responder a las necesidades de la sociedad civil. Como ya se mencionó, las estrategias de Comunicación Interna y Externa varían en cada una de las cuatro organizaciones. La propuesta que se presenta retoma algunos elementos que ya se observan en el desempeño comunicacional de las organizaciones. Sin embargo, como éstos no se presentan de manera uniforme en las diferentes OSC's, se integran en la propuesta para que sean considerados por aquellas que no los han tomado en cuenta.

Comunicación Interna

La idea principal de la Comunicación Organizacional, como bien lo señala Fernández Collado, es mantener un ambiente laboral óptimo para trabajar; se debe procurar que los miembros de la organización, empresa o grupo de trabajo se mantengan **informados, integrados y motivados** (2002, p.12). La propuesta de Comunicación Interna que se desarrolla enseguida, está basada en estos tres principios.

Información

En este punto es necesario identificar cuál es el medio que permite a todos los integrantes de la organización contar con la información pertinente para el desempeño de su trabajo. Esta propuesta integra tanto el uso de las llamadas Nuevas Tecnologías de Información y de Comunicación, como el de medios más tradicionales pero igualmente efectivos. Así, se plantea el uso de Internet, el de los medios de Comunicación Interna tradicionales en soporte papel y la puesta en práctica de la comunicación interpersonal.

En lo respecta al uso de **Internet** y, sobre todo, el del correo electrónico, se presenta como un medio que permite mantener informados a todos los miembros de la organización. Aunque tres de las cuatro organizaciones aquí tratadas usan este instrumento, se considera que hay dispositivos del medio que no se usan y que podrían mejorar la circulación de la información a nivel interno. Se reconoce que, en la actualidad, el correo electrónico es un medio efectivo y barato para mantenerse informados y en comunicación.

Los **oficios** en soporte papel buscan informar o notificar algún asunto específico a una o varias personas. Se recomienda valerse de éstos, sobre todo cuando el asunto exige formalidad.

En lo que respecta a la Comunicación Interna, es necesario tener un **archivo común** para almacenar documentos de valor para la organización (como proyectos, planes de trabajo, eventos, oficios, constancias de aparición en medios, etc.) accesible a todos los miembros. Esto, además de la transparencia, permite agilizar el trabajo y tener un historial que permita ir perfeccionando el actuar de las OSC's.

Tanto en las reuniones internas u otro tipo de eventos que pongan en contacto a la organización con gente ajena a ésta, como por ejemplo una rueda de prensa o un informe de actividades, se propone generar y alimentar diferentes **directorios** con teléfonos y correos electrónicos. Así, se puede contar con uno para los mismos integrantes de la OSC, uno de las diferentes OSC's, uno de beneficiarios y otro de medios de comunicación.

Aunque el **periódico mural** es un medio que con el tiempo ha perdido su valor, aquí se considera de utilidad. En él se puede mostrar información del trabajo interno y externo de la organización dirigido a sus miembros. Se puede hablar de los trabajos a realizar en conjunto así como reconocer los logros individuales o grupales de la OSC.

Las **reuniones periódicas** deben conformar una de las actividades básicas de cualquier organización. Además de informar a los diferentes integrantes sobre el desarrollo de los proyectos y trabajos vigentes, también es una forma de mantener integrados a los miembros de las organizaciones. En caso de que alguna organización, por cuestiones de presupuesto o lugar de ubicación (por ejemplo las que están ubicadas en comunidades), no pueda servirse del correo electrónico, estas reuniones periódicas son las que marcarán el ritmo de trabajo y la circulación de la información.

Integración

Como se puede observar, algunos de los medios que se proponen para establecer un soporte de Comunicación Interna permiten también la integración de los diferentes miembros que conforman la organización. Ejemplo de esto son las reuniones periódicas, el directorio de integrantes, la realización y contenido del periódico mural, así como la red de contactos dentro del correo electrónico, siempre y cuando este último contenga el registro de todos los integrantes. La elaboración del periódico mural, por ejemplo, puede asignársele de manera alternada a cada uno de los integrantes para que uno a uno se apropie del espacio. Por otro lado, cuando los miembros de la organización deben tomar decisiones considerables en el desempeño de la OSC, como por ejemplo la planeación y desarrollo de un nuevo proyecto, la organización y logística de eventos, o la realización de un nuevo volante o cartel, se sugiere

tomar en cuenta la opinión de los diferentes integrantes a través de una “lluvia de ideas”. Este ejercicio puede ayudar a la unificación de un grupo a través de un proceso creativo y relajante.

Motivación

Es necesario que haya un ambiente laboral agradable para las personas que día a día se congregan para el desempeño de sus actividades. Con ayuda de Fernández Collado, se plantea que el clima organizacional se convierta en un ambiente propicio para ser productivo (2002, p.31). Los directivos de las organizaciones deben generar recursos que favorezcan primero el trabajo en equipo y, por lo tanto, un ambiente de compañerismo, sin descuidar los momentos de convivencia entre los que conforman una organización.

Otro de los aspectos a considerarse en la motivación, es el **reconocimiento** de las acciones sobresalientes de cada uno de los miembros de la organización, así como de los diferentes equipos de trabajo. Se recomienda también tomar en cuenta los errores que se cometen en el trabajo diario para aprender de éstos y generar resultados positivos en cada proyecto.

Comunicación Externa

En cuanto a la Comunicación Externa de las OSC's, se plantea que la organización busque proyectar una imagen favorable a sus diferentes públicos externos y, al mismo tiempo, promover sus servicios. Este tipo de comunicación procura la presencia de la organización entre otras organizaciones e instituciones, así como entre beneficiarios y voluntarios; además permite iniciar nuevas relaciones, mantenerlas o mejorarlas. De este modo, se desarrolla una propuesta de Comunicación Externa basada en diferentes medios de comunicación, tanto masivos como alternativos. El uso de uno u otro tipo de medios depende básicamente de dos aspectos: por un lado, del público al que se quiera llegar y el mensaje que quiera transmitir; por el otro, de los recursos económicos con que se cuente.

Plan de Medios

Se recomienda realizar una calendarización general para las actividades de difusión y posicionamiento de una OSC dentro de la sociedad, así como de los diferentes proyectos que desarrollan. Ésta puede ser anual o semestral según

la periodicidad con que se lleven a cabo los proyectos. Además de planear las diferentes actividades planteadas, se recomienda prever los espacios donde se realizarán. Dentro de esta planificación temporal se recomienda contemplar un quehacer de difusión continuo. Independientemente de que no se tenga prevista alguna actividad o proyecto determinado, es necesario continuar con la difusión de la organización. Por un lado se informa a la gente que no la conoce y, por otro, se mantiene la presencia en los actores que ya tienen conocimiento de ella. Dependiendo de los recursos con que cuenten la OCS, se puede transmitir un *spot* televisivo o radiofónico, actualizar constantemente la página de Internet o simplemente utilizar el boletín informativo.

Con respecto a la utilización de medios, se recomienda a la organización asignar estas tareas a un especialista. Si no se cuenta con alguien capacitado en diseño y comunicación, la alternativa es acudir a personas que realicen trabajo voluntario o de servicio social. El inconveniente es la inconstancia del trabajo, pero esto se puede atenuar asignando esta tarea a uno de los miembros de la OSC para que lleve el seguimiento de esta labor. Debe procurarse que los estudiantes o voluntarios que realicen este trabajo sean un comunicólogo y un diseñador, en el mejor de los casos. Si el trabajador voluntario o de servicio social cambia cada determinado tiempo, el responsable de llevar el seguimiento debe procurar que la persona que parte deje al tanto del trabajo que se ha realizado, a la que se quedará en su lugar. Por lo anterior también es útil el archivo común.

Para hacer circular la información a públicos heterogéneos, se recomienda utilizar los **carteles** y los **volantes** (si bien Internet es eficaz en este sentido, recuérdese que no todas las personas tienen acceso a este medio). Para su elaboración, deben tomarse en cuenta los aspectos técnicos que permiten difundir información clara y precisa.

Se invita también a usar **boletines informativos** y de **prensa**. El primero se centra, generalmente, en un tema principal que atañe a la organización, como noticias, eventos próximos, logros, etc. El objetivo de este boletín es enviar periódicamente información de la organización a las personas que conforman su base de datos. El Boletín de Prensa se envía a los medios de comunicación

para dar a conocer un evento relevante u otro tipo de información que quiera hacerse llegar a la opinión pública.

La **rueda de prensa** es útil para informar a los medios sobre la presentación de algún programa, actividad, informe, etc. Esto ayuda a hacerlo público y además convoca a los medios.

Como ya se mencionó, no todas las personas tienen acceso a Internet, sin embargo este medio ha tomado un espacio en la vida diaria de diversos sectores de la población. En este sentido, a través de un **sitio en Internet** o una **página web**, la gente puede tener una referencia de la OSC. Así, el hecho de que los beneficiarios, y los queretanos en general, pueden acudir a ésta para acceder a información de primera mano, puede ayudar al posicionamiento de la OSC. Este medio también puede ayudar en la transparencia y rendición de cuentas de la organización. Una vez que se genere el sitio Internet, es necesario mantener la información actualizada, lo que no necesariamente es caro.

Si por falta de recursos económicos no es posible crear o mantener un sitio en línea, otro recurso parecido a la página *web* es el **blog**. En éste se puede poner toda la información concerniente a la organización, casi de la misma manera que se hace en una página *web*, con el fin de que se tenga acceso a ésta a través de Internet. La ventaja del *Blog* es que se actualiza continuamente y no depende de una renta para poder estar en línea.

Cada año o cada dos años, según se considere necesario por la organización, se debe de hacer un **informe de las actividades** que la OSC ha tenido. Esto permite transparencia y sirve de difusión de la OSC en los medios y los diferentes públicos: organizaciones, instituciones gubernamentales, voluntarios, donadores y beneficiarios.

Las **relaciones públicas** que se hacen con redes sociales, instituciones gubernamentales, otras organizaciones y con los ciudadanos, se consideran clave en la difusión del trabajo de las OSC's. Esto es básico para que la gente conozca las actividades que la organización realiza y haya posibilidades de nuevas relaciones.

En lo que a medios masivos se refiere, en Querétaro, desde hace tres años se produce el programa *La Cabina Ciudadana* que se transmite por Radio UAQ en 89.5 de FM y su objetivo es difundir actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la entidad. Además recuérdese que la **radio** es un medio de largo alcance, a través de él se puede llegar a comunidades alejadas de las ciudades. En caso de no utilizar *La Cabina Ciudadana* también se pueden buscar espacios totalmente gratuitos en la radio no comercial y comercial, como parte del contenido de un programa a través de cápsulas o entrevistas cortas.

Por último, es sabido que los espacios en **televisión** son caros, sin embargo, al igual que para la radio, se recomienda aplicar la estrategia de vinculación. Los espacios se pueden buscar tanto en televisoras no comerciales como comerciales, aquí se recomienda hacer un monitoreo de los programas transmitidos y localizar espacios acordes a los objetivos de la OSC.

Recuérdese que la televisión es uno de los medios de mayor consumo en México y valdría la pena aprovecharlo para las causas sociales.

Conclusiones

El término Organización de la Sociedad Civil (OSC) se usa para definir aquellas agrupaciones de ciudadanos sin fines de lucro que trabajan a favor de terceros. Son organizaciones formalmente independientes que actúan en los espacios públicos y cuyo principio fundamental es la autonomía. Con respecto a la relación que guardan con instituciones gubernamentales, las OSC's han adquirido una capacidad de respuesta más flexible. Además, muchas de ellas centran su atención en las poblaciones de escasos recursos y en los denominados grupos vulnerables. Por ser parte de la sociedad civil, éstas tienen una gran disposición a asumir responsabilidades de trabajo en equipo, de solidaridad y de servicio.

Como se puede observar a lo largo de este trabajo, en el quehacer de las OSC's se llevan a cabo tareas tanto de Comunicación Interna como Externa que dan resultados, sin embargo, hace falta integrar elementos que completen esta tarea. El trabajar en las OSC's permitió detectar en ellas la necesidad de complementar su quehacer comunicacional, de definir adecuadamente las

estrategias que se utilizarán para trabajar tanto interna como externamente y, de esta manera, hacer eficiente su trabajo diario. También se observó la necesidad de una mejor difusión que integre la Comunicación Alternativa para que sean más conocidas por los queretanos; ya que se considera, las organizaciones son actores que cada vez tienen mayor importancia dentro de la sociedad civil.

Referencias bibliográficas

Álvarez E.L. (2001). "La Sociedad Civil en la ciudad de México" en *Actores Sociales, Oportunidades Políticas y Esfera*. México: Plaza y Valdés.

Fernández C. C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Guerrero M. & Rebeil C. (2006). "La Comunicación en las organizaciones de la sociedad civil", en *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, México: Trillas.

Nosnik, A. (1996). "Linealidad, dinamismo y productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social", en *Razón y Palabra*, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Número 1, Año 1, enero-febrero, <http://razonypalabra.org.mx/anteriores/n1/nosnik1.html>, (fecha de consulta: 2007-09-11)

Orozco G. (2000). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. México: Universidad Nacional de La Plata, Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario.

Prieto C. (1997). *Discurso autoritario y comunicación alternativa*, México: Ediciones Coyoacán.

<http://www.fundacionqueretaro.org/mvo.htm> (fecha de consulta: 2009-09-23)

<http://www.facebook.com/pages/Movimiento-Sociedad-Participativa-AC/36401428829#/pages/Movimiento-Sociedad-Participativa-AC/36401428829?v=info> (fecha de consulta: 2009-09-23)

<http://serviciospsicologicosqueretaro.blogspot.com/> (fecha de consulta: 2009-09-23)

<http://www.diversidades.org/marcos.html> (fecha de consulta: 2009-09-23)

<http://www.saludygenero.org.mx/curricular.html> (fecha de consulta: 2009-09-23)

<http://www.saludygenero.org.mx/curricular.html> (fecha de consulta: 2009-09-23)