

## Comunicación organizacional en tres Organizaciones No Gubernamentales en Jalisco: un análisis comparativo

Rigoberto Soria Romo, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara

Aída Alvarado Borrego, Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis

### Resumen

En este trabajo se hace un análisis comparativo de las estrategias de comunicación organizacional en tres Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) de Jalisco: el Parlamento de Colonias (PC), el Colectivo Ecologista de Jalisco (CEJ) y el Organismo de Nutrición Infantil (ONI).

Se parte de un marco teórico con los principales elementos de la comunicación organizacional como son los tipos de comunicación, elementos del proceso de comunicación, los públicos en la organización, comunicación formal e informal, entre otros. Posteriormente se analizan tres ONG's que, en Jalisco, han jugado un papel importante ya sea como canalizadores de la participación ciudadana y la formación de políticas públicas, como es el caso del CES y el PC o en la política social en el caso de ONI. La herramienta metodológica básica utilizada es la entrevista semiestructurada y de final abierto, que ha sido aplicada en todos los casos, además de la consulta y estudio de sus páginas *web* y un seguimiento de la prensa escrita y en *internet*. Los temas tratados versan alrededor de tres grandes ejes: la comunicación al interior de la organización, la comunicación con sus públicos externos, y la profesionalización de los miembros de la organización dedicados a las funciones de comunicación. A los anteriores temas básicos, cuando se cuenta con información, se agregan algunos tópicos como el presupuesto dedicado a la comunicación, el impacto de sus actividades, entre otros, terminando con un estudio comparativo de los aspectos anteriores en las tres organizaciones.

Este documento, enfatiza la importancia del valor de los procesos de comunicación externa en las ONG's ya que contribuyen a desarrollar y gestionar la imagen de las organizaciones, la relación con su entorno y sobretodo propicia el diálogo con los diferentes públicos; coadyuvando al fortalecimiento institucional de estos sectores.

### Síntesis curricular

Rigoberto Soria Romo es Maestro en Administración Pública por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México y Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México. Actualmente se desempeña como Profesor Investigador de Tiempo Completo adscrito al Departamento de Políticas Públicas del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: soriaromo@yahoo.com.mx.

Aída Alvarado Borrego es Maestra en Comunicación para el Desarrollo Social, por la Universidad de Occidente y Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México. Actualmente se desempeña como Profesora Investigadora de Tiempo Completo adscrita al Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Occidente, Unidad Los Mochis. aalvarado@mochis.udo.mx Teléfono: 01 668 816 10 00 y 01 668 818 30 15.

## **Introducción**

Vivimos en un mundo donde la presencia de las organizaciones es trascendental. Las organizaciones son producto de la sociedad moderna dado que se encuentran institucionalizadas y aceptadas por la misma (Alvarado, 2006:155). Las organizaciones como objeto de estudio han sido abordadas desde diferentes disciplinas, entre las que destacan la administración, la sociología, la ingeniería de sistemas, la psicología social, la antropología, la economía y la teoría política. A las anteriores vertientes disciplinarias se les podría agregar las ciencias de la comunicación, desde una perspectiva organizacional como un campo y visión estratégica, coyuntural y con propuestas hacia la modernidad y posmodernidad.

### **1 Teoría de las organizaciones y comunicación organizacional**

Pfeffer (2000), destaca el progreso y el alcance de los estudios de la organización y menciona que vivimos en un mundo de organizaciones. Prácticamente todos nosotros nacemos en una organización –un hospital- y una dependencia gubernamental ratifica nuestra misma existencia. Al morir, otra burocracia pública expedirá un certificado de defunción, y nuestro fallecimiento tal vez se anuncie en una organización periodística. Las organizaciones abundan a nuestro alrededor, menciona (Scott, 1992: 3). Sin embargo, debido a su ubicuidad, desaparecen en el trasfondo y necesitamos que nos recuerden su impacto.

Las organizaciones definen la pobreza y los problemas sociales, así como coadyuvan a determinar su solución. El hecho de que buena parte de nuestro bienestar social y material y de nuestra propia vida estén inextricablemente unidos a las organizaciones implica que es importante comprender cómo funcionan y de qué modo analizarlas.

¿En qué se distinguen las organizaciones de otras colectividades sociales, como los grupos pequeños, las familias, las masas, etc.? Scott (1992: 10), observó que la “mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos”. Parsons (1956) distinguió a las organizaciones de las demás colectividades sociales por medio de la observación de que aquéllas tienen

cierto propósito o meta. Donalson afirmó que “las organizaciones se crean y sostienen... para alcanzar ciertos objetivos” (1995: 135). La visión orientada a las metas o instrumental de las organizaciones implica que éstas son conjunto de esfuerzos individuales que se coordinan para conseguir cosas que no podrían lograrse mediante los actos individuales por sí solos (Pfeffer y Salancik, 1978: 23). El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un reto para los dirigentes y líderes y constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar y propiciar ambientes de armonía, cooperación y solidaridad ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los objetivos de la organización. Al respecto, Simon (1988: 1-20 y 59-117), menciona que la comunicación es esencial en las formas más complejas de comportamiento cooperativo. Se producen fallas de comunicación siempre que se olvida que el comportamiento de los individuos es el instrumento con el que la organización lleva a cabo sus propósitos.

En la época contemporánea, el estudio de la comunicación organizacional se ha convertido en un tema de interés e investigación para los estudiosos de la comunicación; por lo que en Estados Unidos y en México se han escrito un gran número de textos sobre la materia (Fernández, 2001: 92-128). El campo de la comunicación organizacional ocupa cada día más espacios en las universidades e instituciones de educación superior de Estados Unidos y América Latina.

En comunicación organizacional hay diversas definiciones que, aunque contienen diferencias sutiles, casi todas le atribuyen determinadas características o propiedades básicas similares.

- Comunicación Organizacional: Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo (Rebeil y RuízSandoval, 1998: 13-32).

○Comunicación Organizacional: Un proceso como la comunicación organizacional, o mejor aún, un conjunto de procesos como son los diferentes aspectos de la comunicación organizacional, debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización (Nosnik, 1995: 3).

○El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1997 ).

Estos y otros conceptos de comunicación organizacional posibilitan el reflexionar y analizar los alcances del tema, ya que si bien es cierto que los actos de comunicación se consideran importantes, los principales motivos para fijarse en ellos son, por lo regular, el surgimiento de una crisis, tal como lo expresan Cyert y March (1963). Las instituciones prestan mayor atención a las actividades que fallan en el cumplimiento de las metas que a aquellas que las logran, y en esto tienen gran influencia los procesos de comunicación.

## **2 La comunicación organizacional y sus implicaciones**

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización, ya que por medio de ella existe un mejor entendimiento entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia, “la comunicación es conversación, es la posibilidad de generar un diálogo, capaz de abrir sentidos, de transformar y no necesariamente de generar consenso” (Restrepo, 1996).

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en

constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación en su estructura interna. La comunicación en la organización debe suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones (Hall, 1995: 183). La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, por lo que también se distinguen tres aspectos:

a) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

b) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

c) La comunicación organizacional implica las personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (Goldhaber, 1997: 23).

Abordando el concepto o la aplicación de la comunicación organizacional conviene recordar y enfatizar que la comunicación destaca la forma en que una estructura organizacional afecta al comportamiento humano. La comunicación es un ingrediente vital en una organización. Pero es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados, en donde los actores principales son quienes la hacen posible: los miembros de la organización. De esta forma, cuando hablamos y tratamos de la comunicación en las organizaciones necesitamos examinar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

La comunicación es un ingrediente necesario en cada uno de los pasos del proceso de innovación. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los

individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales.

### **3 Aplicaciones de la Comunicación Organizacional**

Es importante hacer énfasis en que una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura y una jerarquía para que se logren sus fines. Por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue a los canales de comunicación; es decir, a la línea de personas a través de las cuales pasan los mensajes; y la utilización de las tecnologías.

El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; en donde se enfatiza la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales utilizados. Entonces establecemos que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación.

El hombre es un ser comunicativo, y realiza esta actividad durante todo el día, (escribe, lee, habla, escucha). No puede existir un grupo que no tenga comunicación; es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen. El flujo de mensajes entre las personas sigue un camino denominado *red de comunicaciones*. La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendientes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe. Existen y coexisten paralelamente redes formales e informales, por estas últimas circulan sobre todo rumores e información oficial.

La existencia de los sistemas trata de que al darse la comunicación en todas las direcciones se fortalezcan las redes formales, así se tienen bajo control las redes informales. Así mismo, cuando hablamos de flujos de comunicación nos referimos

a los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización y éstos pueden ser de la siguiente manera:

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004: 1-35). La comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa. La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales. La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones; en base a que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones. No se debe pensar que alguna de estas funciones es más importante que las demás.

¿Cuáles pueden ser los canales o actividades que promuevan las organizaciones para mantener una buena comunicación interna? Habrá tantos como la imaginación de esa organización y sus estructuras de mando pueda aportar. Pero, a modo de síntesis de lo más usual, podemos considerar las siguientes: reuniones en grupo; reuniones individuales; publicaciones internas; circulares internas; tablón o pizarra de anuncios; carteles; videos; encuesta a los empleados; buzón de sugerencias; correo electrónico; foros de debate; videoconferencias; página *web* o portal en *Internet*.

Estos, entre otros, son los medios y canales por los que la comunicación organizacional se hace presente; y que en diversas ocasiones no se emplean de una manera adecuada, lo que provoca problemas de entendimiento y comprensión de los mensajes, mala interpretación de la información e incertidumbre en el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

#### **4 Estudios de caso:**

##### **4.1 El Parlamento de Colonias<sup>1</sup>**

*Antecedentes.* El Parlamento de Colonias (PC) se gestó en 2004 cuando un grupo de presidentes de diferentes colonias se reunió para discutir criterios y objetivos comunes que fueran la base de una organización para defender los intereses de los ciudadanos, en el tema del desarrollo urbano. Para 2005 se consolidó la idea y se creó la organización. Sus fundadores son presidentes o expresidentes de colonias, que cansados de deambular por los pasillos de las dependencias federales, estatales y municipales, se dieron cuenta que esa era una forma de lucha muy aislada.

El PC nació en vecindarios de clase media y media alta, aunque pronto se incorporaron colonias de Guadalajara y otros municipios conurbados. En la actualidad (2009) se integra con más de 200 colonias donde si bien predominan las de Zapopan ya están representados todos los municipios de la ZMG.

De acuerdo a su página *web*, el PC es una institución con principios democráticos que nace del concepto de que los ciudadanos necesitan participar en el quehacer, las decisiones y acciones del gobierno con el fin de asegurar que la autoridad actúe en acuerdo con el interés ciudadano y en beneficio del bien común. Los integrantes del PC son delegados nombrados por parte de las mesas directivas de las asociaciones vecinales de la ZMG y que representan a su colonia ante el Parlamento. La participación en el parlamento no tiene costo. No hay cuotas ni se pide dinero.

Con los diversos delegados se forman comisiones. En la actualidad son las siguientes: a) Desarrollo Urbano; b) Ecología y Medio Ambiente; c) Comunicación



Social; d) Cultura y; Jurídica. El énfasis en este trabajo son las acciones y actividades de la Comisión de Comunicación Social.

*Medios de comunicación interna.* Las comisiones están integradas por gente que conoce el tema o es profesional en el mismo. Se sesiona cada mes y se ponen sobre la mesa los asuntos a tratar acorde con las denuncias que los ciudadanos hacen llegar al parlamento previa priorización de acuerdo a la zona e importancia del mismo. Posteriormente, se manda un reporte a la presidencia y en su momento si se considera que algo debe salir a la luz pública, la Comisión de Comunicación Social tiene los contactos con los medios impresos y de radio y televisión.

Como apoyo a las actividades de comunicación interna, se usan correos electrónicos personales, mediante los cuales se triangula la información, se concreta el asunto y posteriormente cuando aparece en la página web es cuando ya hay una decisión tomada como las cumbres y sesiones extraordinarias. Otro medio muy común es la comunicación telefónica, ya sea celular o vía teléfono fijo. Con estos medios se asegura una comunicación directa. También se utilizan los pizarrones o *bulletin boards* sobre todo en las asambleas de las comisiones o en las asambleas generales del parlamento. Ahí se coloca la información de los asuntos a tratar de cada comisión.

*Medios de comunicación externa.* En lo que respecta a la comunicación externa se accede a diversos medios tanto escritos como electrónicos. Cuando se quiere difundir un asunto que el PC considera importante se convoca a rueda de prensa a los medios de comunicación y se distribuye un boletín de prensa. De igual forma, se mandan a los medios continuamente opiniones respecto de asuntos relevantes en los cuales el interés social está de por medio, emitiendo el criterio del parlamento a todos los medios ya sea impresos o radio.

El PC cuenta con una columna semanal (los sábados), en la Jornada Jalisco, en la cual se maneja la denuncia ciudadana y se hace un análisis desde la perspectiva ciudadana de la problemática social, sobre todo la urbana. También tiene dos horas semanales de radio que se transmiten a nivel nacional por Radiorama y

otras dos horas semanales en grupo ACIR. De igual forma, participa frecuentemente en Panorama Informativo con Jaime Muñoz Poli y en el noticiero de Juan José González.

*Las cumbres ciudadanas.* Entre las principales actividades del PC están las tres cumbres ciudadanas organizadas hasta ahora. La primera tuvo lugar el 28 de noviembre de 2007 con una asistencia de unas 350 personas, vecinos de 180 colonias, que se reunieron bajo el tema “El perverso manejo del desarrollo urbano de la Zona Metropolitana de Guadalajara”, y para exigir a la autoridades un derecho elemental: el respeto a su calidad de vida. Se mostró un video que plasma la situación real que se vive en materia de desarrollo urbano actualmente. La segunda cumbre ciudadana se celebró el 30 de enero de 2008 en la UNIVA. Asistieron alrededor de 500 personas, superando las expectativas. Se dio seguimiento a los temas de la primera cumbre, en la segunda se atestiguaron las consecuencias del perverso manejo del desarrollo urbano a través de la presentación de un nuevo video que dejó impactados a los asistentes. La tercera cumbre se celebró el 27 de abril de 2008 con un formato distinto, ya que adoptó la forma de un evento familiar de un día entero (un domingo) con la realización de diferentes actividades como conferencias, videos, películas, talleres, actividades para niños, entre otras. Esta tercera cumbre se propuso como objetivo integrar a las familias para concientizarlas acerca de la gravedad del problema del desarrollo urbano y así participar en su solución.

Su última acción importante, en Diciembre de 2009, fue el interponer un amparo para suspender las obras de construcción de la Villa Panamericana por los daños ecológicos que podrían causar al Bosque de La Primavera, reserva natural protegida.

El PC no utiliza las manifestaciones callejeras como medio de hacer presencia. El peso de la organización está en la propuesta ante las autoridades estatales y municipales y ante el congreso estatal. Pretende ser un organismo que haga contrapeso y represente la voz del ciudadano ante las autoridades. Para el PC el fondo es crear conciencia ciudadana e impulsar su participación.

*Integración de la Comisión de Comunicación Social.* Esta comisión está compuesta por 5 personas. Su presidente al momento de la entrevista era Fernando Estrada, estudiante de derecho en la Universidad de Guadalajara (UdeG). Señala que su labor es altruista para multiplicar el esfuerzo por medio de la comunicación social, incentivar a las demás colonias y ciudadanos a ejercer su obligación que también se transforma en derecho. Obligar a que las decisiones del gobierno sean las más adecuadas para la vida cotidiana.

Otros integrantes de la comisión son Jaime Muñoz, ingeniero en comunicaciones y abogado; Guadalupe Jaramillo, quien es contadora pública. También se integran a la comisión el Arquitecto Inchátiro Mendoza y Javier García quien es reportero de medio impreso. La mayoría son egresados de la UdeG. Los miembros de la comisión también han cursado distintos diplomados de formación ciudadana, de participación ciudadana y de liderazgo.

*Recursos financieros.* El PC funciona sin presupuesto alguno. Cada miembro aporta los recursos que utiliza, ya sea de teléfono celular, de *Internet*, teléfono. Todo es vocación y dedicación que es lo más importante. En palabras de Fernando Estrada “Invertir un poco... es así tenemos que aportar, ya sea recursos económicos, pero más que nada voluntad, no se pide ni un centavo, todo es por dignidad de la ciudadanía”. En la actualidad, su sede y sitio de reuniones es el Restaurante El parlamento, ubicado en Av. Vallarta 1949, Guadalajara, Jalisco. Además de sitio de reunión, este negocio proporciona algunos ingresos para la operación de la organización.

#### 4.2 Colectivo Ecologista de Jalisco (CEJ)<sup>2</sup>

*Antecedentes.* El CEJ se fundó en 1986, por lo que tiene 24 años de presencia en Guadalajara. Desde entonces trabajan en temas relacionados con “la educación ambiental, la incidencia pública, el derecho a la información y la articulación entre diferentes sectores interesados en mejorar las relaciones sociedad-naturaleza” y, en general, temas de la agenda urbana. En su página *web* se señala que es una organización de la sociedad civil, apartidista y sin fines de lucro.

El CEJ se integra por 13 miembros permanentes, a los que se agregan voluntarios dependiendo de la naturaleza de los proyectos que se trabajen. Su estructura organizacional es horizontal. No hay jefes, ni directores, presidentes o secretarios. La toma de decisiones se hace mediante reuniones de discusión en equipos de trabajo que se coordinan y son los que encabezan las acciones con otros grupos civiles, con la prensa, funcionarios públicos y otros actores. También existe delegación de funciones en eventos y asignaturas específicas entre los diferentes miembros del CEJ.

Actualmente cuentan con el financiamiento de diversas fundaciones entre las que destaca la Fundación Hewlett y la Fundación Alejandro Díaz Guerra. Lo anterior les ha permitido sostener una oficina con infraestructura, fax, computadoras, teléfonos y personal de apoyo permanente.

*Medios de comunicación interna.* Dada la estructura horizontal del CEJ se han diseñado mecanismos de comunicación interna *ad hoc*. Como política interna se tiene el no asistir a reuniones donde no haya objetivos claros ni productos de la misma. Destaca como principal mecanismo de comunicación interna y a la vez de toma de decisiones, las juntas de coordinación que se celebran cada semana para hacer seguimiento y revisión de los trabajos. La metodología utilizada es la de facilitación grupal y la construcción de consensos que se basa en diseñar y seguir agendas sólidas y con objetivos concretos, tomando decisiones por consenso y no por votación.

Para mantenerse comunicado se utiliza el *msn*, el correo electrónico y en general el *internet*. También se usa la comunicación vía radio para mantenerse en contacto y coordinarse. Se cuenta con *intranet*, y con un software de administración interna con calendario, recordatorio, foro de discusión, y oficina virtual entre otras facilidades. Finalmente como apoyo a la comunicación interna y al trabajo, el personal asistente de oficina lleva la agenda general: cada mes hacen un vaciado de información, se programan los talleres, programas de radio, reuniones con autoridades, con grupos civiles y demás actividades. Sin embargo las actividades comunicativas más importantes del CEJ son hacia el exterior.

*Medios de comunicación externa.* Un medio de comunicación externa estratégico muy utilizado por el CEJ son las ruedas de prensa. La aplicación de este mecanismo ha evolucionado como estrategia de comunicación. En sus inicios, la rueda de prensa se utilizaba para hacer denuncias, porque si no existía algo “fuerte” no había nota o esta era muy breve y perdida en páginas interiores de los diarios, lo que no posibilitaba la percepción de los medios y, por ende, la concientización.

Una vez consolidada la rueda de prensa como estrategia mediática y lograda una mayor presencia en medios, la estrategia evolucionó al utilizarse ya no como un mecanismo de denuncia, sino como una forma de generar opinión, para lograr posicionarse mediante una reflexión profunda (sobretudo en el tema de tóxicos ambientales). El siguiente paso para las ruedas de prensa fue trabajar con redes temáticas de expertos a nivel internacional, para profundizar la reflexión y respaldarla con opiniones de autoridad técnica y científica para posicionar los temas en los medios y alejarse de la denuncia.

Entre los objetivos de las ruedas de prensa como medio de comunicación del CEJ, se encuentra el contribuir a posicionar socialmente el tema ambiental como fuente especializada, ya que no existía como tema dominante ni en televisión ni en la radio. Lo anterior se logró con mucho trabajo, con una lucha social intensa y tiempo de atención a la prensa, tanto hablada como escrita.

En lo que se refiere a radio, desde 1997, de manera intermitente se tiene un programa de radio fijo semanal. Primero en Radio Morena (durante tres años) y a partir del 2000 se tiene el programa “Consumidores y ciudadanos” en Radio Vital (1310 AM, los jueves entre las 16 y las 17 horas). Esta emisión ha alcanzado un rating de 100 mil personas según la empresa Ondas de la Alegría.

De igual forma, se atienden invitaciones a otros programas de radio. En XEW, en Radio Metrópoli, y en casi todas las estaciones de AM. Para el CEJ, la radio ha sido un excelente medio. En contraste, en la TV abierta o de paga, se han tenido pocas intervenciones.

La página de *internet* también es un importante medio de comunicación externa ya que se puede ver la programación mensual de las actividades, los talleres y eventos programados, existe una opción de descarga de documentos importantes, cursos de consumo sustentable, galería de fotos y de videos, entre otros. También existe un letrero de avisos interno para los miembros como fuente de información del trabajo, no tanto como página institucional. El CEJ se encuentra dado de alta en *facebook*, y tiene un video en *youtube*, tratando de aprovechar las ventajas de las redes sociales.

*Profesionalización de los responsables de la comunicación en el CEJ.* Dentro del CEJ existe un miembro que se especializa en la comunicación externa (Mario R. Silva), aunque no existe un departamento de comunicación formalmente establecido. La formación profesional de Mario R. Silva es en relaciones internacionales en el ITESO, y una Maestría en Gobierno y Administración Pública Estatal y Municipal por el Colegio de Jalisco, aunque él se define asimismo como “ciudadano de a pie”. Por su parte Maite Cortés, se especializa en la comunicación interna. De acuerdo a sus propias palabras su “área de desempeño preferida son las relaciones públicas y la vinculación entre personas y proyectos”. Maite es la administradora y operadora interna de los recursos. Maite estudió letras en México, y una maestría en educación ambiental y el doctorado en educación y mediación en Alemania.

Ambos responsables de la comunicación en el CEJ reciben continuamente entrenamiento sobre cabildeo político, comunicación social, posicionamiento de temas en medios, entre otras materias. Por otra parte las fundaciones que financian al CEJ, los apoyan en la contratación de consultores para impartir a sus miembros capacitación sobre metodologías para identificación de públicos, los medios a utilizar para llevar ciertos mensajes y para trabajar con el gobierno.

De los 13 miembros permanentes únicamente Andrea Pérez (recién incorporada) es comunicóloga, pero trabaja más en la parte de diseño de materiales educativos. También la asistente de oficina es comunicóloga.

*Presupuesto orientado a la comunicación interna y externa.* Existe una cartera de financiadores del CEJ bajo un esquema de cooperación internacional. El financiamiento base es de Fundación Hewlett, de lo cual cerca del 20% es para actividades de comunicación (ruedas de prensa, talleres de capacitación con los medios, hasta actividades de cabildeo o relaciones públicas con los medios).

De acuerdo con un reporte reciente el Centro Mexicano de Derecho Ambiental tuvo la mayor cobertura, seguido por el Centro Mario Molina y luego el CEJ, de 7 ONG's financiadas por la Fundación Hewlett.

#### 4.3 Organismo de Nutrición Infantil<sup>3</sup>

*Antecedentes.* El Organismo de Nutrición Infantil (ONI) nace en 1954 en Guadalajara, Jalisco, fundado por el Dr. Miguel Ponce Vidaurri, el Dr. Salvador de la Torre y el Ing. Alberto Diez de Sollano. ONI es la Asociación Civil legalmente constituida más antigua de Jalisco.

Los fundadores de ONI, detectaron una grave desnutrición infantil en la Guadalajara de aquella época y observaron que entre sus amigos, conocidos y contactos había productores de leche que tenían excedentes por un lado, y niños con problemas de desnutrición. En sus inicios, se distribuía la leche en su estado natural, hasta que llegó un momento en que la leche se estaba echando a perder. En ocasiones no llegaban las señoras y la leche se tiraba. Ante la anterior situación, en una segunda etapa, a partir de 1957 y hasta 1965, se comenzó a congelar la leche, se empacaba en bolis y se llevaba a las colonias.

De esta manera se arriba a una tercera etapa, que es la actual. A partir de 1988 se cambió la leche rehidratada por el actual alimento complementario fortificado que se denomina "NUTRIONI", cuyo principal ingrediente son los productos de leche entera en polvo, harina de soya integral, harina de maíz nixtamalizada, vitaminas y azúcar con la que se elaboran 5 sobres: 4 de leche y uno de avena. Estos complementos alimenticios tienen todo lo que se considera que un niño necesita en su desarrollo de los 6 meses a los 5 años, que es el público de ONI.

El ONI formula y elabora en su propia planta los anteriores complementos alimenticios conforme a las normas alimentarias de la FAO y la OMS. En la

actualidad ONI funciona en todos los municipios de la ZMG mediante más de 50 centros de atención y ha iniciado un ambicioso programa en la zona norte del estado de Jalisco habitada por la etnia huichol o wixárita donde cuenta con 5 centros de atención, destacadamente en el municipio de Bolaños.

ONI opera 3 programas: Ayuda Alimentaria, mediante el cual se proporciona dotaciones semanales de alimentos infantiles y lleva un seguimiento del estado nutricional de los niños y la evaluación del impacto del programa en éstos. El Programa Educativo se instrumenta mediante un equipo multidisciplinario encabezado por nutriólogos y trabajadoras sociales que capacitan a las mamás ONI en diferentes áreas: nutrición, tecnologías domésticas, embarazo, higiene, prevención de enfermedades, desarrollo personal, entre otros. El tercer programa es el de Atención a la Salud, para el cual ONI se apoya en una red de instituciones, tales como la SS y otros hospitales e instituciones públicas y privadas.

*Estructura de la organización.* El órgano máximo de autoridad de ONI es el consejo directivo, formado por ocho personas y encabezado por un presidente. Se renueva cada año y se busca que los consejeros y el presidente tengan relación con el organismo. A veces son nietos o sobrinos de los fundadores. También son empresarios reconocidos dentro de la sociedad que por sus contactos pueden ampliar la visión que se tiene del organismo. Su función principal es dar a conocer la misión y representar a ONI en la sociedad, además de ser los principales donantes.

A nivel operativo y administrativo ONI cuenta con un personal de 42 miembros. Lo encabeza un Director General y de él dependen 4 departamentos encabezados por un coordinador. Destaca el Departamento de Movilización de Recursos (DMR) que se encarga de la procuración de fondos y la promoción. Este departamento se divide en promoción, telemarketing, atención a donantes y proyectos. El DMR es el responsable de la comunicación tanto interna como externa.

*Comunicación interna.* En términos de comunicación interna, ONI es una organización tradicional ya que los principales medios de comunicación son los



oficios, el correo electrónico y los tableros de anuncios colocados en los pasillos. Por otra parte, se publica un boletín interno en formato electrónico que se envía para dar a conocer los avances de cada mes. También se verifica una junta semanal de avances entre los coordinadores. En relación al uso del correo electrónico y acceso a *internet*, ONI tiene 15 cuentas al servicio de los coordinadores de departamento, el director y los líderes de proyecto, de un total de 42 miembros de la organización. De igual forma existen 15 extensiones en la red telefónica de ONI.

*Comunicación externa.* En este aspecto destaca un plan de medios anual que contiene una campaña, con duración de tres meses, telemarketing y alianzas con organizaciones afines, entre otras acciones. ONI diseña un plan de medios ambicioso, que incluye radio, TV, prensa escrita, espectaculares e *internet*. Dicho plan se presenta ante los patrocinadores y éstos deciden las acciones a apoyar. De lo anterior resulta el plan de medios real.

Este plan de medios es especialmente fuerte durante la campaña anual de ONI para captar padrinos, niños a adoptar y otros apoyos de patrocinadores. En 2008 la campaña anual se realizó de agosto a octubre y se difunde la estrategia para recaudar fondos, dar a conocer y promocionar a ONI en general. Esta campaña es donada por Vértice Comunicación que es socio de ONI, y que ha desarrollado desde 2003 las campañas publicitarias de ONI lo que lo ha posicionado en el 5% del *top of mind* de la gente para 2004. El lema de la campaña 2008 fue “Que a ti no te falte energía para donar”. Para 2010, el lema es “nutriendo pequeñas esperanzas, se cosechan grandes resultados”. Además de esta campaña anual, ONI tiene presencia en medios durante todo el año. También se tiene un proyecto de telemarketing, que es coordinado por el DMR, cuya función es generar nuevos donantes.

En lo que respecta a las acciones coordinadas con otras organizaciones, ONI participa en la “red por los niños” y la “red por la infancia”. Además tiene alianzas con diversas asociaciones o fundaciones como Corporativa de Fundaciones, Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados (MAMA), Albergue Los Pinos,

entre otros. También se organizan eventos para recaudar fondos. También participa en algunas redes sociales como *myspace* y *facebook*, además de tener banners o links en otros sitios de *internet*. ONI está presente en congresos y eventos relacionados con asuntos de nutrición y tiene una página web ([www.oni.org.mx](http://www.oni.org.mx)), que funciona como medio de comunicación e información importante y con facilidades para recibir donativos, entre otras características.

*Profesionalización de los responsables de la comunicación organizacional en ONI.* Como se señaló anteriormente, el DMR es el responsable de la comunicación interna y externa. Dicho departamento es coordinado por Paulina Jiménez, egresada de la Licenciatura en Comunicación del ITESM, campus Guadalajara y cuenta también con un certificado en diseño gráfico; Maritza López, encargada de promoción, es egresada en comunicaciones del ITESO y es además responsable del diseño de los materiales de comunicación y Erika Sillas que es la encargada de telemarketing esta estudiando actualmente derecho.

*Algunos criterios de evaluación.* ONI realiza evaluaciones del impacto de sus campañas a través de un *tracking* publicitario de las inserciones en los medios, las pautas en el radio y los promocionales en TV, que señala día y horario de transmisión. Una segunda acción es el seguimiento de lo que piensa la gente de la campaña de ONI y si se logran los objetivos planteados. Estas dos acciones son donadas por patrocinadores de ONI. Un resultado destacable es que ONI tiene un porcentaje de recordación asistida de 3%, en relación a la campaña 2008, mientras que Teletón tiene más de 70% de tasa de recordación.

*Resultados de ONI.* Entre sus principales resultados destacan:

a) En 55 años el ONI ha alimentado a más de 155 mil niños de las zonas marginadas de Guadalajara y zona indígena de Jalisco y Nayarit; b) durante el 2007 a través de 58 Centros de atención ubicados en la zona metropolitana de Guadalajara y zona huichola se atendieron a 8 mil 453 niños con un promedio de 5 mil 700 niños mensualmente; c) durante el 2008 el ONI atendió a un total de 8 mil 611 niños dentro de sus programas de Ayuda Alimentaria, Educación y Atención a la Salud; d) actualmente el ONI cuenta con el apoyo de más 1 mil 700 donantes,

que se conforman por empresas, personas físicas, fundaciones, proveedores y la sociedad en general, para seguir impulsando esta importante causa.

## **5 Conclusiones**

La Teoría de la Organización, es una disciplina social, que tiene por objeto de estudio a la organización, otorgándole sustento técnico y metodológico; como ha sido en este caso la comunicación organizacional. Los procesos de investigación sobre comunicación en las organizaciones y el establecimiento de sistemas de redes comunicacionales son actividades consideradas como parte del acontecer diario en las interacciones humanas dentro de cualquier ámbito organizacional.

El planteamiento aquí expuesto, intenta colocar a la comunicación como el ente 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.

El reto para el nuevo milenio es encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas que, sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo (Fernández, 2001: 92-128).

En relación a las ONG's estudiadas, se puede señalar que los medios de comunicación interna son similares. Las tres ONG's utilizan como principal medio de comunicación interna las reuniones de coordinación y la colocación de comunicados en tableros de anuncios. Las diferencias en el resto de medios de comunicación interna son marcadas por la tecnología y el presupuesto. En este sentido el CEJ tiene una oficina bien armada, con tecnología (computadoras, radiocomunicación) y software que facilita su comunicación interna y un método de toma decisiones que facilita los consensos, mientras que el PC su comunicación interna es más elemental, ya que se hace vía telefónica. Por su parte el ONI es una organización tradicional en términos de comunicación interna.

La diferencia es en el presupuesto, ya que el CEJ tiene fondos aportados por fundaciones para desarrollar sus mecanismos de comunicación interna mientras

que en el PC, los costos de la comunicación interna son aportados por sus integrantes y el ONI no requiere de un sistema de comunicación interna más sofisticado, ya que ésta se hace principalmente en sus instalaciones. Otro factor que incide en las diferencias en la comunicación interna es la capacitación, pues los miembros del CEJ, aunque no son comunicólogos de formación, reciben cursos apoyados por las fundaciones que los financian, mientras que en el PC su formación es en una disciplina diferente y aprenden a prueba y error.

En relación a la comunicación externa comparando el CEJ con el PC se observa que tratan de incidir en áreas de política pública complementarias (el medio ambiente y el desarrollo urbano respectivamente). Estas dos ONG's utilizan las ruedas y los boletines de prensa, acceso a radio y a la prensa escrita.

En este sentido también sus estrategias son similares, pero su impacto es muy diferente. El CEJ es bien visto y escuchado por las autoridades, mientras que el PC es considerado una especie de "piedra en el zapato" de las mismas. Por otra parte, el CEJ está mejor posicionado en la opinión pública que el PC. Las diferencias pueden atribuirse por un lado a la evolución de la estrategia del CEJ, que pasó de las ruedas de prensa como denuncia a las ruedas de prensa como formadoras de opinión pública, mientras que el PC se ha quedado en la primera etapa, por lo que requiere evolucionar en su estrategia. Otra causa de esta diferencia de percepción es la profesionalización de sus responsables de la comunicación y la capacitación extracurricular que han recibido los mismos, pues el personal del CEJ recibe continua actualización en temas relacionados con la comunicación externa, mientras que en el PC se avanza a prueba y error.

Por su parte ONI, tiene buena presencia en los medios y en la opinión pública, ya que su labor es altruista, cuenta con un socio que es un despacho de comunicación que le organiza sus campañas anuales y sus responsables de la comunicación tanto interna como externa son comunicólogos de formación, de manera que es una organización con impacto creciente.

Finalmente se puede afirmar que, a excepción de ONI, existe muy poca profesionalización de la función de comunicación social, ya que en el CEJ quienes

son responsables de la comunicación tanto interna como externa no son profesionales de esta rama, aunque si han recibido capacitación extra académica en la materia. Por su parte, las comunicólogas profesionales hacen labor de diseño de materiales o de oficina, es decir sus conocimientos son subutilizados. Por su parte en el PC el miembro de la comisión respectiva que tiene una formación más cercana a la comunicación es un periodista de medios impresos. Finalmente, en el ONI, es donde se encuentra una mayor profesionalización de la función ya que ambas la formación de ambas responsables es la del este campo.

## **Bibliografía**

- Alvarado Borrego, Aida (2006). "Reflexiones en torno a la Comunicación Organizacional", en Gámez, Rosalinda, Soria, Rigoberto y López Portillo, Carlos (Coords.) *Organizaciones y Políticas Públicas. Una mirada desde el Noroeste*, Culiacán: DIFOCUR-UAS-UDO.
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice/Hall.
- Donalson, L. (1995). *American Anti-management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge: CUP.
- Fernández Collado, Carlos (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández Collado, Carlos (2001). *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill.
- Gámez Rosalinda, Soria Rigoberto y López Portillo Carlos (Coords.) *Organizaciones y Políticas Públicas. Una mirada desde el Noroeste*. Culiacán: DIFOCUR-UAS-UDO.
- Goldhaber, Gerald M. (1997). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Nosnik Ostrowiak, Abraham (1995). *Análisis y Planeación de la Comunicación*. "Curso de Comunicación Organizacional: Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos", pp. 2-3
- Pfeffer, Jeffrey (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México: OUP.
- Pfeffer, J. y G. R. Salancik, (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Restrepo J., Mariluz, "Nuevos modos de comunicación entre los individuos de la organización". III *Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*. Santiago de Cali, 8 de mayo de 1996.

Rebeil Corella, María Antonieta y Celia RuízSandoval Reséndiz (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Plaza y Valdés.

Robbins, Stephen P. (1998), *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

Scott, W.R., (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 3a. ed.

Simon, Herbert A. (1988). *El Comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.

#### Notas:

1. La información de este apartado proviene de una entrevista con Fernando Estrada, Presidente de la Comisión de Comunicación Social, y con Ludger W. Kellner S., Presidente del Parlamento de Colonias, además de la página web del mismo (<http://www.parlamentodecoloniasgdl.org>) y de seguimiento periodístico y de noticias.

2. La información para este apartado se obtuvo en una entrevista con Mario R. Silva Rodríguez, miembro del CEJ y que aparece frecuentemente en la prensa tanto hablada como escrita, de su página web (<http://www.cej.org.mx>) y de seguimiento de prensa.

3. La información de esta organización proviene de varias fuentes: Una entrevista con la Lic. Paulina Jiménez, Coordinadora de Movilización de Recursos de ONI; información de la Carpeta Informativa de ONI 2008; del documento Historia de ONI, la página web e información periodística.

Agradecemos a los dirigentes de las ONG's que accedieron a darnos una entrevista e información adicional acerca de sus actividades. De igual forma se agradece a María de los Ángeles Soria Contreras, el apoyo otorgado en el procesamiento de la información de las organizaciones estudiadas.