

UNIVERSIDAD JUAN AGUSTÍN MAZA  
FACULTAD DE PERIODISMO



**TESIS DE MAESTRÍA**  
**COMUNICACIÓN CORPORATIVA E INSTITUCIONAL**

Título de tesis:

***La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alternativa para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional***

*Casos de estudio: Fundación Ecuménica de Cuyo, Fundación Favim y Asociación Civil Valos*

Alumna: Lic. Brenda Di Paolo

Director: Mgter. Guillermo Collado

Mendoza, Octubre de 2013

## ÍNDICE GENERAL

I- RESUMEN.....	pág.1
II- INTRODUCCIÓN.....	pág.2
<b>Capítulo 1: Las organizaciones de la sociedad civil: reflexiones teóricas y posibles clasificaciones.....</b>	<b>pág.5</b>
1) Definiciones y debates en torno de la noción de “sociedad civil.....	pág.5
2) Historia y surgimiento de las OSC en Argentina.....	pág.6
3) Los nuevos movimientos sociales.....	pág.11
4) Tres perspectivas teórico-metodológicas para el análisis de la sociedad civil.....	pág.13
4.1) La perspectiva liberal.....	pág.13
4.2) La perspectiva comunitaria.....	pág.16
4.3) La perspectiva radical.....	pág.18
5) Estudios sobre las OSC: posibles clasificaciones y tipologías.....	pág.19
<b>Capítulo 2: La comunicación organizacional: modelos dominantes.....</b>	<b>pág.26</b>
1) La empresa como sistema abierto: el rol de la comunicación corporativa en los nuevos modelos de organización del trabajo .....	pág.26
2) Principales elementos teóricos de la Comunicación Corporativa.....	pág.29
2.1) La Identidad Corporativa.....	pág.29
2.2) La Cultura Corporativa.....	pág.33
2.3) La Imagen Corporativa.....	pág.35
2.4) La Comunicación Corporativa.....	pág.38
2.5) El Mapa de Públicos.....	pág.46
<b>Capítulo 3: La Comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: similitudes y divergencias con el paradigma de la comunicación corporativa.....</b>	<b>pág.48</b>
1) La Comunicación Organizacional en las OSC: aproximaciones teóricas.....	pág.48
2) Las OSC y el acceso a los medios masivos de comunicación.....	pág.53
3) Los presupuestos de la comunicación corporativa y su aplicación a las OSC: identidad, cultura imagen y comunicación .....	pág.57
3.1) La identidad en las OSC.....	pág.58

3.2) La cultura en las OSC.....	pág.60
3.3) La imagen en las OSC.....	pág.61
3.4) La comunicación en las OSC.....	pág.62
4) De la comunicación corporativa a la comunicación comunitaria o popular.....	pág.65
<b>Capítulo 4: Estudios de Caso: Fundación Ecuménica de Cuyo, Fundación Favim y Asociación Civil Valos.....</b>	<b>pág.68</b>
1) Hipótesis de Trabajo .....	pág.68
2) Diseño de Investigación.....	pág.68
3) Selección de los casos de estudio.....	pág.70
4) La Fundación Ecuménica de Cuyo (FEC).....	pág.71
4.1) Identidad: historia, objetivos, proyectos .....	pág.71
4.2) La comunicación en la organización.....	pág.78
5) La Fundación Favim.....	pág.83
5.1) Identidad: historia, objetivos, proyectos .....	pág.83
5.2) La comunicación en la organización.....	pág.87
6) Asociación Civil Valos .....	pág.90
6.1) Identidad: historia, objetivos, proyectos .....	pág.90
6.2) La comunicación en la organización.....	pág.96
7) Análisis de los resultados a la luz del marco teórico.....	pág.100
7.1) La comunicación en la organización: funciones, definiciones, relevancia.....	pág.100
7.2) La construcción del “actor social”, “el ciudadano” y los “públicos de interés”.....	pág.103
III- CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	pág.107
IV- BIBLIOGRAFÍA.....	pág.110

## I- RESUMEN

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han ido ganando terreno en las últimas décadas en Argentina debido a los múltiples conflictos sociales que atravesó y sigue atravesando el país. Estas organizaciones generaron sus propios procesos comunicacionales y se convirtieron en espacios alternativos para el análisis y el ejercicio de la comunicación organizacional. Sin embargo, diversos estudios evidencian la carencia de un corpus teórico consolidado y de una práctica de la profesión homogénea en sus denominaciones y actividades en este ámbito. Así, surge la necesidad de realizar una reflexión tanto teórica como práctica que dé cuenta de dichas diferencias y permita un abordaje especializado. Para este propósito, el trabajo supone un recorrido inicial teórico-epistemológico que toma en cuenta tres perspectivas de análisis: liberal, radical y comunitaria. A partir de allí, la investigación pretende profundizar en las principales teorías que abordan la comunicación corporativa tradicional de modo de detectar aquellas nociones cuyo potencial heurístico sea aplicable al ámbito de las OSC. Para ello, este trabajo propone realizar un estudio de campo desde un enfoque cualitativo, el cual comprende tres casos de estudio en organizaciones del Gran Mendoza: Fundación Ecuémica de Cuyo, Fundación Favim y Asociación Civil Valos. El análisis reflejó que tanto las necesidades como las prácticas en comunicación en las OSC se orientan a los saberes técnicos y al uso de las principales herramientas de la comunicación corporativa tradicional: publicidad, periodismo, comunicación institucional, tecnologías de la información, etc. Entre las principales divergencias encontradas se plantea que el rol de la comunicación en cada caso, subtiende un concepto de sociedad civil y de sujeto de la comunicación diferente. De allí que los públicos, el ciudadano y el actor social, se constituyen como sujetos de las prácticas comunicacionales y de las intervenciones de acuerdo a cada proyecto institucional.

## II- INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de la sociedad civil han ido ganando terreno en las últimas décadas en Argentina debido a los múltiples conflictos sociales que atravesó y sigue atravesando el país. Estas organizaciones generaron sus propios procesos de comunicación y se convirtieron en espacios alternativos para el análisis y el ejercicio de la comunicación organizacional.

Cuando abordamos un estudio de la comunicación institucional en organizaciones de la sociedad civil: ONGs, fundaciones, asociaciones, organizaciones sin fines de lucro, instituciones filantrópicas, movimientos sociales, etc. solemos aplicar un modelo de comunicación organizacional pensado principalmente para la gestión empresarial que pocas veces se ajusta a la realidad que nos toca indagar. Se evidencia, asimismo que el crecimiento de las OSC como nuevo actor social con capacidad, voluntad y potencialidad de entrar en el ámbito de la comunicación organizacional, redefine un campo de estudio que todavía carece de uniformidad en cuanto a sus planteamientos teóricos y analíticos.

Según Krohling Peruzzo (2009) dado que la finalidad de las instituciones del tercer sector es gestionar proyectos sociales y promover una causa o discurso de bien público, tanto, los principios teóricos, como las prácticas tradicionales de comunicación organizacional desarrolladas para instituciones empresariales y gubernamentales no pueden simplemente ser transferidas y reproducidas en las organizaciones del tercer sector, especialmente en los movimientos sociales sin fines de lucro ideados para movilizar y promover el cambio social. La comunicación en este campo abarca una serie de premisas y acciones pensadas para cambiar los estilos de vida de las personas así como también, establecer y facilitar las relaciones entre organizaciones, sus públicos y la sociedad en general.

Debido a la detección de objetivos y particularidades propias de entidades pertenecientes a la sociedad civil, y a una carencia de consensos teóricos sobre el tema, surge la necesidad de realizar una investigación tanto teórica como práctica que de cuenta de dichas diferencias y permita un abordaje especializado.

Asimismo, el tema de investigación propuesto adquiere relevancia en la coyuntura actual a partir de la sanción de la Ley de Servicios de Comunicación

Audiovisual, en nuestro país en octubre de 2009. Dentro de este marco normativo, el acceso a un tercio del espacio radioeléctrico destinado a organizaciones sociales, supone un desafío y una oportunidad para la profundización en las estrategias y tácticas comunicacionales por parte de actores del tercer sector.

Para ello, este trabajo se propone como objetivos:

### Objetivo General

- ✚ Realizar una aproximación tanto teórica como empírica al ámbito de las organizaciones de la sociedad civil que provea herramientas alternativas para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional en las OSC.

### Objetivos Específicos

- ✚ Caracterizar a las organizaciones sociales en Argentina según diferentes perspectivas: teóricas, históricas y metodológicas que contribuya a la aproximación al objeto de estudio.
- ✚ Realizar una profundización teórica en torno de los conceptos y nociones aportadas por el paradigma tradicional de la comunicación corporativa que permita encontrar elementos heurísticos para su aplicación al ámbito de las OSC.
- ✚ Analizar los modelos y prácticas de comunicación organizacional vigentes y su grado de aplicabilidad y apropiación por parte de las organizaciones de la sociedad civil en el Área Metropolitana Urbana de la ciudad de Mendoza.

Para el logro de los objetivos mencionados, este trabajo se propone realizar, un primer acercamiento histórico y teórico al comportamiento de las OSC en Argentina, que de cuenta de sus características, tipologías, actividades y objetivos de manera de profundizar en el objeto de estudio. En una segunda etapa, el trabajo plantea un recorrido por los principales teóricos de la comunicación corporativa con el objeto de detectar cuáles de las nociones y definiciones que pueden ser aplicables al campo de las organizaciones sociales. Finalmente, el estudio se completa con un trabajo de campo en organizaciones sociales de la provincia de Mendoza con la intención principal de profundizar en el conocimiento de las dinámicas comunicacionales propias de las OSC. Asimismo, intenta dilucidar si estas dinámicas, visibles en

estratégicas, conceptualizaciones, herramientas y prácticas de comunicación, se presentan de una forma diferenciada a las dinámicas propias de la comunicación organizacional tradicional.

Para la investigación empírica se plantea una investigación sociológico-interpretativa de carácter cualitativo. La selección de los casos involucró un criterio teórico que pretendió reflejar las contradicciones y heterogeneidad del sector a través del encuentro significativo entre distintas variables: (a) trayectoria/alcance social, (b) grupo socioeconómico de inserción y (c) periodo histórico de surgimiento. Este entrecruzamiento de variables determinó la siguiente selección: Fundación Ecuménica de Cuyo, Fundación Favim y Asociación Civil Valos.

Como herramientas de recolección de datos se utilizó la entrevista en profundidad y el análisis del discurso institucional visible a través de los materiales comunicacionales provistos por las organizaciones estudiadas.

## **Capítulo 1: Las organizaciones de la sociedad civil: reflexiones teóricas y posibles clasificaciones**

### **1) Definiciones y debates en torno de la noción de “sociedad civil”**

En América Latina y en Argentina se han utilizado diversos términos, intentando definir a las organizaciones sociales que suscita frecuentes polémicas, reveladoras de la inexistencia de un consenso teórico sobre el tema. Algunas de las expresiones comúnmente utilizadas como: Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) y Tercer Sector, apuntan a una definición residual (por la negativa o por oposición) de un “tercer sector” diferente al “mercado” y al “Estado”. Bajo estas miradas, las organizaciones se constituyen a partir de lo que “no son”, lo cual subtiende al mismo tiempo las definiciones de un “otro sector” que no es ni lo uno ni lo otro (Acotto, 2003, p. 54).

La definición de un ámbito “público social” permite trascender la oposición entre “sociedad vs. Estado” que prevalece en las clasificaciones que derivan, a su vez, del postulado de una diferencia entre “privado / público”, que asigna al primer término la esfera del “mercado” y al segundo la esfera “estatal”. En otros contextos, por ejemplo, es frecuente la denominación del espacio de actuación de las organizaciones como “privado social” que resulta de la aplicación del carácter “público” sólo a las actividades estatales. En el mismo sentido, las definiciones de las organizaciones sociales como “organizaciones sin fines de lucro”, apuntan a la oposición “mercado/Estado”. Esta definición residual (por a negativa) de un tercer sector diferente al “mercado” y al “Estado”, suscita frecuentes polémicas, reveladora de la pugna por arribar a terminologías comunes sobre el tema (CENOC, 2003).

Utilizar estos términos supone el riesgo de reducir, enunciar y apoyar una plena autonomía de las OSC, sin tensiones y libertaria, cuando precisamente ésta se define por una crecientemente heterogeneidad, desigualdad y fragmentación.

La tensión de la sociedad civil como concepto teórico y como espacio político se debe a que el conflicto no se presenta de manera reducida a una cuestión Estado vs. Sociedad civil, sino que la disputa se conforma a partir de las construcciones en torno a cómo plantear esa relación y rol. No necesariamente son un espacio de refugio ético o depositante del sentido de solidaridad, más bien, las organizaciones sociales buscan intervenir en la construcción de la agenda pública, desde distintas

dimensiones y con varias herramientas. En realidad, el objetivo es siempre claramente político: *modificar la construcción del espacio público* (De Piero, 2005, pp. 27- 30).

Laura Acotto (2003) sostiene que las definiciones de: “sector social”, “sociedad civil organizada” y “organizaciones de la sociedad civil” son más activas y abarcativas para definir a estas instituciones. Si deseamos ser estrictos en el análisis, diremos que es más adecuado hablar de: “organizaciones de la sociedad civil”. Por otro lado, la autora define a las OSC como “*organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos, y fines particulares, que tienden a dar respuestas a necesidades sociales, grupales o colectivas* (pp. 35-36).

Algunas de las características más generales que propone Acotto (2003, p. 38) para definir a esta clase de organizaciones son:

- No son gubernamentales: es decir, no forman parte del gobierno en ninguno de sus niveles, aunque interactúen, reciban fondos, se asocien, articulen, etc., con el Estado.
- No son lucrativas: no distribuyen ganancias entre sus miembros, pero si se genera lucro en el ejercicio económico, es utilizado para el trabajo que se desarrolla allí, como viáticos.
- Son autogobernadas: se gobiernan a sí mismas, determinando sus mecanismos de funcionamientos y su forma de gobierno, a través de reglamentaciones internas o no.
- Son de adhesión voluntaria: las personas que se acercan a colaborar con ellas no persiguen ningún fin económico ni son remuneradas.

## **2) Historia y Surgimiento de las OSC en Argentina**

En Argentina, el surgimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se corresponde con las profundas contradicciones sociales que en las últimas décadas contribuyeron al crecimiento de movimientos y organizaciones civiles autónomas capaces de abocar por los reclamos y necesidades de diversos sectores.

No podemos trazar una línea de continuidad que nos permita establecer una historia claramente definida, tanto en la constitución y funciones de las

organizaciones de la sociedad civil (OSC), como en sus relaciones con el Estado, sin tener en cuenta las características del sistema político y del modelo de acumulación imperante: el régimen social de acumulación, y la red específica de interacciones sociales.

Podemos generalizar que las OSC tienden a crecer en número cuando las otras instituciones de la sociedad civil (partidos políticos, los sindicatos, las empresas, las iglesias, los medios de comunicación, etc.) comienzan a tener serios problemas para desarrollar su misión específica, generando vacíos en la sociedad que otras organizaciones salen a cubrir. Por otra parte, en determinados periodos y contextos sociopolíticos, incluso despiertan la expectativa de sustituir a cualquiera de las instituciones mencionadas, el ser heterogéneas y flexibles, lo cual las hace modificar su aspecto y sus formas para ocupar distintos espacios.

Siguiendo los trabajos de Sergio De Piero (2005), podemos realizar un recorrido histórico acerca de las distintas etapas por las cuales atravesó la sociedad civil en Argentina, de acuerdo al rol que ocupó el Estado luego de la época de la colonia y los diversos sistemas económicos que contribuyeron a la formación de agrupaciones en defensa de demandas insatisfechas o a favor de la construcción y ampliación de la ciudadana.

Desde un punto de vista histórico, el Estado argentino luego de la colonia puede dividirse en tres periodos centrales según el modelo económico imperante: 1) el modelo agroexportador oligárquico; 2) el modelo industrial de participación ampliada; 3) el modelo neoliberal excluyente.

El primer modelo que surge con el nacimiento del Estado en 1869, involucra la emergencia de las OSC en Argentina tuvo que ver, con el hecho de la llegada de colectividades de inmigrantes europeos. En este contexto, la consolidación del Estado nacional supuso la construcción de una fuente de identidad para los grupos sociales que pertenecían a tradiciones culturales diversas.

Por otra parte, bajo un modelo económico agroexportador oligárquico, el país se convirtió en un gran productor de materias primas, de cereales y carne vacuna. Esto da cuenta del surgimiento de las cooperativas agrarias y también, de las asociaciones para la promoción cultural, como clubes y espacios de recreación y esparcimiento. Se evidencia en este contexto, la ausencia de políticas sociales tendientes al fortalecimiento de la sociedad civil. Los rasgos que adquieren las

actividades que nuclean movimientos sociales se dirigen hacia la asistencia y la cooperación como: la filantropía, el proteccionismo y el mutualismo (De Piero, 2005, p. 222).

En el marco del desenvolvimiento del Estado de Bienestar, el modelo económico avanzó hacia una segunda etapa orientada al desarrollo del sector industrial y del mercado interno, mediante la sustitución de importaciones. Este momento se ubica en el periodo 1930-1945 y colapsa a fines de los años '70 con la dictadura militar.

Esta etapa, evidenció el surgimiento de los movimientos de masas, de las luchas políticas e ideológicas nucleadas en los partidos políticos, sindicatos y organizaciones de base que apuntaban a una mayor participación y ampliación del espacio político. Las ideas de cambio tendientes a la ampliación y reivindicación de identidades políticas y sociales tienen su origen en los movimientos que aparecen en los años 60 con expectativas revolucionarias, emergentes de las organizaciones de base en reclamo de demandas de sectores excluidos y participación política. En este período surge la definición de organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajan para el desarrollo: educación, desarrollo rural y vivienda; y dan apoyo a las organizaciones de base. Asimismo, nacen movimientos culturales alternativos o de vanguardia. Por otro lado, también se produce la creación de fundaciones ligadas a sectores altos y a empresas con fines filantrópicos y de asistencia; y de asociaciones de protección a personas con discapacidades o enfermedades. (De Piero, 2005, pp. 225-226).

Los movimientos sociales toman un giro significativo con el cierre de los canales institucionales de expresión de demandas sociales en los años '70. Concomitante con la crisis económica mundial, se produjo la fractura de la matriz estadocéntrica y de la sociedad salarial. El cambio en la relación Estado y sociedad involucra la instalación de un modelo económico caracterizado por el neoliberalismo con exclusión social y desindustrialización que culminará en la crisis del 2001.

El contexto de la nueva cuestión social estuvo dado por el corte en la participación social, la represión de la dictadura militar y en la instauración de las políticas neoliberales a fines de los setenta, primero y en los noventa después, con medidas sostenidas por el neoconservadurismo y como el pensamiento del “camino único”.

Esta ruptura dio inicio a una serie de reformas del Estado vinculadas con la implementación de políticas neoliberales de ajuste estructural; con el fenómeno de la globalización de los mercados; la ineficiencia y/o el fracaso de la gestión gubernamental y la fragmentación y la exclusión social. Esa modificación del rol del Estado dio pie al argumento que señala al “achicamiento” de la estructura gubernamental como un “abandono” de las responsabilidades y obligaciones que el Estado debió cumplir en tanto garante de equidad y bienestar para la población.

A partir de 1990 los procesos de reforma del Estado redujeron y transformaron su rol interventor hecho que transfirió al mercado la capacidad central en la asignación de recursos. En este marco, no aparecieron sistemas ni mecanismos de integración más allá de los que generó el mercado, que tendieron a ser escasos y a apuntar a la fragmentación. Por otra parte, se modificó, asimismo, la relación y las tareas de las organizaciones de la sociedad civil, quienes fueron las encargadas de la ejecución de políticas sociales al serles transferidas la crisis a las organizaciones de base para la autorresolución de demandas (Acotto, 2003, pp. 23-24).

Desde la perspectiva neoliberal se sostiene que este modelo de Estado retrajo sus funciones básicas, para evitarse así, una excesiva intervención que dañaba a la economía. Sin embargo, sus críticos señalan que en realidad se trata de un Estado ausente o desertor, que se desentiende de su responsabilidad como promotor y garante de los derechos sociales y económicos.

El colapso del pensamiento hegemónico de los 90, fue expresado en la crisis de diciembre de 2001 el cual ha resultado, para la historia argentina un momento clave, no sólo por la fractura del tejido social, la depresión económica, la crisis de ingobernabilidad, el default y aislamiento internacional, sino porque junto con la crisis se puso en duda una serie de enfoques teóricos que habían dominado las décadas neoliberales del pensamiento único. Entre ellos, la visión acrítica de la globalización competitiva, el predominio de los mercados financieros globales, de las grandes empresas multinacionales y de la unipolaridad que propiciaba una relación cada vez más asimétrica entre países desarrollados y países en desarrollo.

Finalmente la perspectiva del “Estado mínimo”, ocupado en unas pocas funciones básicas, dejando al mercado la mayor parte de las asignaciones, luego de eliminar regulaciones sobre servicios básicos y la justicia distributiva, ha sido

cuestionada por la creciente pérdida de cohesión social, de competitividad y de representatividad.

Si la ayuda a quienes estaban fuera del sistema caracterizó al primer modelo, si la generación de identidades sociales y políticas fue la marca del segundo, en el tercer modelo parece tener particular fuerza la tendencia a crear OSC con intervención en la cuestión social, en áreas que nuevamente el Estado no logra cubrir y orientadas a cubrir diversas configuraciones sociales y culturales que posee la sociedad. Diversidad, por este motivo pasa a ser una característica importante en el sector. Surge la denominada nueva cuestión social.

El tipo de organizaciones sociales que emergieron en este período refleja la heterogeneidad de demandas y multiplicidad de sectores que apuntan a la construcción y fortalecimiento de la sociedad civil:

- Organización de derechos humanos y derechos posmateriales: ecología, género, consumidor, etc.
- Accountability vertical: Neoinstitucionalismo: organismos de control de los actos de gobierno para garantizar la transparencia, gran impacto en los medios de comunicación.
- Sectores excluidos: desempleados, piqueteros, organizaciones de asistencia (comedores, etc) .Fuerte influencia sindical.
- Asistencia directa: neobeneficencia, clases altas: visión gerencial, énfasis en eficacia y eficiencia de los procesos. Traslada la lógica empresarial al campo de las políticas sociales. Crítica a la política y apoyo al modelo económico. Foro del sector social.
- Organizaciones de base con mecanismos de inserción autosustentables. Se combina la capacitación con la integración de personas con discapacidades o adicciones.
- Cultura y multicultural: Desarrollo de centros culturales, talleres, clubes, etc. Adhesión a culturas alternativas y creación de grupos de pertenencia e identidad.

### 3) Los nuevos movimientos sociales

El surgimiento de los nuevos movimientos sociales (NMS) reflejó los desafíos para la participación política luego del retorno de la democracia. Los NMS fueron expresión de la heterogeneidad social construida a partir de demandas múltiples y de los diversos modos de canalizar y visibilizar problemáticas no atendidas ni resueltas por el Estado ni por el sistema político. En Argentina en particular estos movimientos se conformaron a partir de diversos factores como la ruptura del Estado de derecho, la violación de los derechos humanos, y el constante deterioro de los niveles de vida. Este proceso supuso profundas diferencias con la realidad europea, epicentro del surgimiento de los NMS.

Los orígenes del fenómeno de los nuevos movimientos sociales surgen en Europa en la década del '60 y supone una de las expresiones manifiestas sobre el agotamiento del modelo del Estado de Bienestar de posguerra y el planteamiento de una nueva relación entre público y privado. En este contexto, emerge el interés por el medio ambiente, los derechos del consumidor, movimientos que apuntan a mejoras de la calidad de vida; la defensa de las minorías, el feminismo, temáticas en torno a las identidades, todas estas flamantes iniciativas que permanecían en el ámbito de lo privado. Sin embargo, de lo que se trató en los NMS en Argentina fue principalmente de nuevas formas de representación vinculadas con los derechos humanos, y con la defensa de la condición humana, situación puesta en cuestión por el estado de proscripción que el régimen militar imponía. Por otra parte el movimiento sindical, también significó un impacto como movimiento social que comenzó a generar políticas de carácter defensivo ante el avance neoliberal reclamando la protección por parte de un Estado que se ausentaba provocando marginalidad, exclusión y desocupación (De Piero, 2005, p. 66-68).

A partir de la década del '80 la sociedad civil fue caracterizada, por nuevos rasgos. Desde el punto de vista de las subjetividades, se produjo un ascenso de la lógica individual, en detrimento de opciones colectivas: de la cultura igualitaria al individualismo competitivo, del trabajador al consumidor, de lo público a lo privado. En este contexto, se perdió peso la categoría de "*pueblo*" y éste tendió a reemplazarse por la de: "*Gente o sociedad civil*" ya que el concepto de: "pueblo" implicaba un marco político –ideológico (movimientos de liberación nacional,

nacional-populares o revolucionarios, con una mayor carga política que la de “gente” (García Delgado, 1994).

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar, como parte de los cambios culturales que han gestado los denominados nuevos movimientos sociales, a la lógica que se instala desde la denominada: “cultura posmoderna”. El posmodernismo, forma parte de un cuerpo teórico que da cuenta de la caída de los grandes relatos (Lyotard, 1994), la crisis del sujeto pleno, el rechazo a la razón totalizante y la radical fragmentación de la sociedad (Brunner, 1987, pp. 21-22). De modo que las formas modernas de ejercer la política vinculada con los partidos de masas, las clases sociales homogéneas construidas bajo la sociedad industrialista, el abandono de proyectos ideológicos y colectivos, permite la aparición de microespacios de poder, legitimados por sus propios juegos de lenguaje.

La emergencia de estas nuevas formas de hacer política, permiten la aparición de espacios sociales fragmentarios, heterogéneos, rompiendo con la lógica de los movimientos colectivos propios de la modernidad. Las minorías, los movimientos marginados, contraculturales encuentran su posibilidad de existencia gracias a los cambios culturales evidenciados en occidente.

A lo largo de la década de los '90 los movimientos sociales tendieron a fenómenos vinculados al multiculturalismo, a la diferencia, al consumo o a gustos estéticos: defensa de identidades sexuales, etarias, étnicas o culturales, el cuidado del cuerpo, la autoayuda, los nuevos movimientos religiosos. En distintas y heterogéneas expresiones conforman el abanico de identidades las cuales, nucleadas en los ejes de la protección, la emancipación y las realidades privadas emergentes se convierten en la base de los movimientos y definen sus objetivos y acciones.

La tradicional oposición entre lo público y lo privado, daría lugar, en la nueva dinámica, a la complementariedad de ambas esferas. Donde la cohesión social no es el producto de la acción del Estado únicamente, sino, por el contrario, sería el resultado de una práctica inclusiva desarrollada en un “nuevo” espacio público.

Las novedades que estos movimientos introducen en las formas de canalizar y expresar la demanda social, podría exponerse del modo siguiente: son menos instrumentales y más expresivos; la forma organizativa expresa una correspondencia entre los objetivos y las prácticas; asumen formas organizativas descentralizadas y heterárquicas, conforman redes y actividades de asociatividad, son más flexibles y

menos burocráticos; se movilizan por objetivos puntuales y sobre la base del consenso de muchos; comportan nuevas pautas de comportamiento, creando formas de acción más estetizantes y lúdicas; su composición social es heterogénea, se incorporan tanto las clases medias como los sectores excluidos del sistema; recrean prácticas sociales alternativas (CENOC, 1999).

#### **4) Tres perspectivas teórico –metodológicas para el análisis de la sociedad civil**

Tomamos como punto de partida para el análisis de las OSC, el enfoque de Sergio de Piero (2005) acerca de las tres perspectivas teórico- epistemológicas que estructuran el ámbito de estudio de las organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, el desarrollo de este trabajo tendrá en cuenta las perspectivas: liberal, comunitaria y radical, las cuales presentan un modelo abierto y cerrado en cada caso.

Para De Piero el “neoliberalismo” se corresponde con el modelo cerrado de la perspectiva liberal, mientras que el “pluralismo”, supone su modelo abierto. En cuanto a la perspectiva comunitaria cerrada, el modelo es el “corporativo”, mientras que el enfoque abierto es “comunicativo”. Por su parte, en la perspectiva radical, el modelo cerrado es denominado: “vanguardista”, mientras que el modelo abierto, se corresponde con el “contrahegemónico” (De Piero, 2005, p. 36).

##### **4.1) La perspectiva liberal**

El pensamiento liberal sostiene que la sociedad civil es considerada como el espacio privado y el ámbito de la libertad, en contraposición al Estado y a lo público. Es un espacio donde los individuos, sin la tutela del Estado, pueden llevar adelante sus intereses y deseos, organizarse, participar, etc. (De Piero, 2005, p.31).

En este sentido, la verdadera naturaleza del liberalismo intenta reducir al mínimo los poderes del Estado a fin de maximizar el objetivo político central: la libertad individual. Se parte, en este sentido, de una visión tradicional negativa de la libertad que se entiende a partir de Locke como: “la libertad es no estar sometido a restricciones y violencia por parte de otro” (Laclau, 2011, p. 216). Desde este punto de vista, la perspectiva neoliberal desacredita la visión positiva de la libertad como siendo potencialmente totalitaria. Ella afirma que un orden político liberal solo puede existir en el cuadro de una economía capitalista de libre mercado, el único sistema económico capaz de coordinar las actividades de la sociedad sin recurrir a la coerción. Asimismo, toda intervención del Estado a excepción de la intervención en

aquellos ámbitos que no pueden ser regulados por el mercado es considerada un atentado a la libertad individual (Laclau, 2011, pp. 216-217).

Desde la corriente liberal se pone en cuestión la intervención del Estado para luchar contra las desigualdades, así como también el establecimiento del Estado de bienestar y toda planificación económica que desde él se pretenda instalar. De esta manera, la sociedad civil se funde con la sociedad de mercado y por ello fortalecer la primera significa trabajar por el mejoramiento de la segunda, mediante el desmantelamiento del tutelaje estatal, para “liberar” a los individuos ya que la libertad del ciudadano se funda en la libertad de mercado (Lechner, 1997).

Al mismo tiempo, la perspectiva conservadora y neoliberal apunta a una despolitización de la vida social, mediante una redefinición del concepto de la democracia de modo tal que ella restrinja su campo de aplicación y limite la participación política a un área cada vez más estrecha (Laclau, 2011, p. 218). Se plantea separar crecientemente el sistema político de la sociedad, y comenzar a concebir a los dos como unidades diferenciadas. De modo que se vacía al ideal democrático, el cual serviría para legitimar un régimen en el que la participación política podría ser casi inexistente y en el cual las decisiones fundamentales serían tomadas por expertos.

Una visión abierta de la perspectiva liberal se corresponde desde la teoría política norteamericana, con el pluralismo. Aquí la sociedad civil organizada se considera como presupuesto para una política democrática estable, y una garantía para la prevención del surgimiento de grupos o ideologías antidemocráticas. En este caso la pluralidad y el estricto cumplimiento de los procedimientos legales vigentes serían los dos requisitos básicos para su plena vigencia (De Piero, 2005, p. 32).

En ambas visiones del modelo liberal no se trata de la autodeterminación democrática de ciudadanos deliberantes, sino de la normalización de una sociedad económica en forma de Estado de derecho (Habermas, 1998)

Resulta relevante mencionar, como parte de esta corriente a la perspectiva del neoinstitucionalismo. Entendemos que éste no se corresponde necesariamente con los postulados liberales que realizan una diferenciación estricta entre Estado y sociedad civil, entre público y privado; sin embargo, el neoinstitucionalismo genera una contraposición, una relación conflictiva central entre sociedad civil y sociedad política, presentando a cada dimensión con intereses y perspectivas diferenciadas.

Este paradigma tiene como base la autonomía y el control, lo cual supone y exige la existencia de mecanismos de control vertical y social sobre las instituciones de gobierno y las personas que ejercen cargos públicos. De modo que, por una parte refuerzan a las instituciones de control estatal y por otra, brindan otros mecanismos de participación social complementando el voto. Por otro lado, el modelo de desarrollo que se plantea desde esta corriente, no involucra un conjunto de dimensiones: económica, social y política, sino que éste se enfoca en demandas puntuales, en presiones sobre los poderes estatales acotadas a determinados temas, como la lucha contra la corrupción, la transparencia, etc. El conflicto político no se considera, en este caso, una cuestión histórica estructural, que incluye necesariamente el modelo económico sino que se agota en una cuestión de control y de incidencia desde la sociedad civil organizada sobre el desenvolvimiento de las políticas públicas y de quienes las llevan a delante (De Piero, 2005, pp. 82-90).

Entendemos que la visión liberal fue el soporte para llevar adelante las políticas y reformas económicas de la década del 1990 y la cuestión de la autonomía institucional fue el estandarte del gobierno de la Alianza, cuyo desbarranco en la crisis del 2001 no pareció brindar respuestas.

Por otra parte, dentro de la perspectiva liberal podemos mencionar, también al modelo de la neobeneficencia donde el mercado logra incorporar la solidaridad a la lógica mercantil de manera que la ayuda social no viene a romper el mismo principio de acumulación de capital ni crea disfunciones en la cadena de negocios. La tradición de beneficencia en Argentina se ha reconstituido tomando elementos propios de su historia con elementos nuevos como alianzas con el mundo empresario y una nueva ocupación del espacio público. Aprovechando las crisis político-ideológicas de las décadas neoliberales, los valores morales intentaron ocupar el vacío de lo político, donde la ayuda, la solidaridad inmediata, la beneficencia, han sido nuevamente magnificadas (De Piero, 2005, pp. 115-117).

En este sentido, la neobeneficencia, respalda el modelo cerrado liberal, dado que su objetivo no es el fortalecimiento de la democracia sino ser correctiva de los efectos no deseados de la economía de mercado.

#### **4.2) La perspectiva comunitaria**

Se entiende bajo esta perspectiva a un concepto de sociedad civil como “comunidad”. Es el espacio de solidaridad e intercambio entre personas que se sienten vinculadas por lazos comunes. Los comunitaristas defienden la concepción de una sociedad civil donde las personas poseen una pertenencia definida, cercana, y no anónima, que favorece la formación de grupos y asociaciones de mutua colaboración. Se pertenece no como individuo anónimo, sino por adhesión a determinados valores o creencias compartidas.

Desde un modelo cerrado de tipo tradicionalista o corporativo la generación de responsabilidades entre los miembros implica que se crea distancia con quienes no pertenecen a la comunidad. La libre expresión aquí es sacrificada a cambio de la seguridad de sus miembros. Este modelo se entiende como respuesta ante el avance desintegrador y excluyente del neoliberalismo, donde surge en el imaginario colectivo cierto deseo, cierta utopía de una comunidad homogénea, protectora e incluyente, que asegure la vida de sus miembros, así como también, se hace referencia a comunidades más pequeñas, de emociones y afectos. En este sentido, el foco está puesto más que en la distinción de “otros”, en la protección para sus miembros (De Piero, 2005, p.33).

En el modelo cerrado del comunitarismo puede ser un soporte explicativo del surgimiento en el siglo XX de los nacionalismos y su derivación en distintos fundamentalismos nacional-religiosos de fines de siglo.

Desde este punto de vista, resultan relevantes los trabajos de Manuel Castells (2001) en torno del análisis del poder de la identidad en la sociedad de la información. El autor plantea que la sociedad red es un emergente de la revolución de las tecnologías de la información, la reestructuración del capitalismo y la globalización de las actividades económicas decisivas y estratégicas. Esta nueva forma de organización social caracterizada por la morfología de las redes, la inestabilidad y flexibilidad del trabajo, y por la cultura de la virtualidad, pone en tela de juicio los procesos de construcción identitaria.

En este contexto, surge la explosión de vigorosas expresiones de identidad colectiva que desafían la globalización y el cosmopolitismo en nombre de la singularidad cultural y del control de la gente sobre sus vidas y entornos. Estas expresiones son múltiples e incluyen no solo movimientos proactivos como el

feminismo y el ecologismo, sino también, movimientos reactivos que construyen trincheras de resistencia en nombre de Dios, la nación, la etnia, la familia, la localidad, etc.

Para Castells, la nueva forma de cambio social en la sociedad red se produce a partir de la disyunción sistémica entre lo local y lo global; y la separación de diferentes marcos temporales del poder y la experiencia. De este modo, las identidades y la construcción de sujetos ya no se articula dentro de la sociedad civil porque en ella misma ya no hay continuidad entre la lógica de creación de poder en la red global, y la lógica de la asociación y la representación en las sociedades y culturas específicas.

En este marco, la formación de identidades surge como prolongación de la resistencia comunal, así la búsqueda de sentido tiene lugar en la reconstrucción de identidades defensivas en torno de principios comunales. Las identidades de resistencia constituyen trincheras y suponen procesos clave en la construcción de identidades colectivas.

Desde este enfoque, se entiende al comunitarismo en un modelo cerrado como una reacción ante diversos procesos que impiden la estabilidad en la formación identitaria y en su mantenimiento.

En el modelo abierto, en cambio se intenta mantener lazos de pertenencia entre los miembros de la comunidad a partir del fortalecimiento de las instancias dialógicas, ya no basada en la división entre un interior y un exterior que proteja a los miembros en una homogeneidad y excluya a los elementos distintos, sino en la integración social. Esta perspectiva está basada en términos teóricos en Habermas en tanto que el núcleo institucional lo constituye una base asociativa de base voluntaria que ancla las estructuras comunicativas del espacio de opinión en el componente del mundo de vida (Habermas, 1998).

La sociedad civil se presenta, en el modelo abierto como un espacio autónomo que a su vez expresa multiplicidad de actores sociales, capaces de generar y de actuar políticamente, ya que la sociedad no se sostiene de manera exclusiva en la relación de mando y obediencia. Los comunitaristas sostienen que la sociedad civil, en tanto que base social de los espacios públicos autónomos, se distingue tanto del sistema económico como de la administración pública. Pero esta solidaridad no es cerrada o corporativa ya que se encuentra en todo momento conducida por el

diálogo y, tampoco es meramente pluralista pues no se basa exclusivamente en relaciones entre individuos aislados sino mutuamente vinculados, donde las subjetividades adquieren un espacio relevante (De Piero, 2005, p. 34).

En este caso se rompe con la dicotomía liberal y se establece a la sociedad civil como el espacio de integración a través de los mecanismos de la solidaridad en contraposición a la riqueza dependiente del mercado y a la administración estatal.

### **4.3) La perspectiva radical**

En la perspectiva radical, la sociedad civil es considerada como espacio desde donde generar la transformación social radical. En este sentido, se trata de acelerar las condiciones o generarlas para lograr el fin del capitalismo y dar paso hacia una nueva sociedad. El mayor motor teórico de esta perspectiva ha sido el marxismo, en el cual prevalece la noción de sujeto histórico, expresado en un partido político de clase. Esta concepción logró imponerse con impacto notable en el siglo XX, siendo el modelo leninista imitado por innumerables movimientos políticos cuando la Revolución Rusa se convirtió en un referente para los países del Tercer Mundo.

Desde un modelo abierto de la perspectiva radical, la conformación de la sociedad civil se supone como la búsqueda de una nueva hegemonía o la construcción de una contrahegemonía dominante. Es Gramsci el mayor sostén teórico de esta visión. El eje que se plantea en esta dirección intenta superar el reduccionismo economicista de la teoría marxista e introducir en los procesos la relevancia de la conducción política, moral, intelectual. El foco se desplaza de una mera distinción entre estado y sociedad hacia la conflictividad derivada del capitalismo, pero no se la reduce a la relación capital/trabajo, sino precisamente a la lucha establecida en términos de la hegemonía de un grupo social. Buena parte de las luchas actuales contra la globalización neoliberal se inscriben en este modelo (De Piero, 2005, p. 35-36).

En este sentido, también son relevantes los trabajos de Ernesto Laclau que se inscriben dentro de la perspectiva gramsciana. El autor plantea un proyecto de democracia radicalizada, basada en la pluralidad y multiplicidad de espacios políticos.

Para Laclau (2011) dado que ya no hay más centros que aglutinen al poder, a la ley y al saber, es por lo que resulta posible y necesario unificar ciertos espacios políticos a través de la lógica de las articulaciones hegemónicas. Pero estas articulaciones serán siempre parciales y sometidas a contestación, puesto que ya no hay garantes supremos que su ubiquen en una posición extrasocial, en el sentido de puntos nodales a partir de los cuales la sociedad pueda ser perfectamente dominada y cognoscible.

Para el autor, frente a la indeterminación radical que abre la democracia, las articulaciones hegemónicas se convierten en lógicas políticas necesarias y relevantes. De modo que la misma imposibilidad de lograr un cierre completo y una sutura total de lo social; obliga, al mismo tiempo, a las necesarias prácticas articulatorias que intentan el establecimiento de una referencia a la unidad, y a un horizonte de significaciones comunes que den sentido a los diferentes sujetos sociales. Para el autor entre la lógica de la completa identidad y de la pura diferencia, la experiencia de la democracia debe consistir en el reconocimiento de la multiplicidad de las lógicas sociales, tanto como en la necesidad de su articulación, constantemente recreada y renegociada ya que no hay un punto final en el que el equilibrio sea definitivamente alcanzado (Laclau, 2011, pp. 234-235).

En este sentido, la sociedad civil representa mucho más que el mero agregado de los derechos individuales ya que significa la construcción de instancias colectivas de representación tanto social como política, de profundización de la ciudadanía y también de la generación de lazos comunitarios y cadenas equivalenciales desde donde favorecer prácticas articulatorias.

### **5) Estudios sobre las OSC: posibles clasificaciones y tipologías**

La conceptualización de las organizaciones sociales en Argentina se ha inspirado en dos grandes fuentes. Por un lado las que se proponen en EE UU y Europa con pretensiones de universalidad, esto es, de extender su aplicación a la mayoría de los países. Por otro lado, las propuestas localmente, que buscan adecuar las clasificaciones tipológicas a la experiencia y tendencias organizativas en nuestro país, en particular las que son estimuladas por las políticas públicas vigentes (CENOC, 2007).

En las conceptualizaciones “universalistas”, el eje de la clasificación es la noción de “fines de lucro”, aún cuando se busca trascender una percepción meramente “fiscalista” de las organizaciones sociales, ya que discuten en su propuesta la naturaleza interna de las organizaciones y el tipo de adhesión y de relaciones entre sus miembros, introduciendo variables de interés para una tipología.

Las conceptualizaciones a partir de tendencias supone otro eje de construcción tipológica que refiere a la clasificación que resulta sobre todo de la inducción/ generalización a partir de las organizaciones realmente existentes, y a partir de enfoques teóricos diversos.

Las clasificaciones que analizaremos a continuación buscan situar a las organizaciones existentes en relación con sus “funciones sociales” y, por lo tanto, permite situarlas en términos de su capacidad de articular políticas sociales, sea fortaleciendo su capacidad de asistencia directa a la población, o bien de mediación para el fortalecimiento y promoción de esas capacidades de acción de las organizaciones, vinculadas sobre todo con la constitución de actores colectivos y su naturaleza territorial y/o política

Siguiendo con la perspectiva de Laura Acotto (2003, p. 51), hay diversas clasificaciones que se aplican en el sector, como por ejemplo:

- **De acuerdo a la cantidad de organizaciones que nuclea o por el grado de representatividad:** de primer grado, de segundo grado, de tercer grado.

- **De acuerdo a los destinatarios de servicios:** las que trabajan para sus miembros (de base), las que trabajan para otros (de apoyo), las denominadas donantes (financian proyectos a otras organizaciones), mixtas (cubren más de una modalidad).

- **De acuerdo a su metodología de trabajo:** de asesoramiento, de asistencia directa, de promoción y desarrollo, de asistencia técnica, de investigación, de asistencia financiera, de capacitación, de reclamos o reivindicaciones, de autoayuda o contención.

- **De acuerdo al personal que desarrolla sus acciones:** de voluntarios, de personal rentado, mixta.

- **De acuerdo al alcance territorial de sus acciones:** local, provincial, regional, nacional, mundial.

• **De acuerdo a su régimen legal:** Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas, Mutuales, Gremios, Consejos y colegios profesionales, Obras sociales y sindicatos.

Desde el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad) diversos estudios e investigaciones se han realizado para profundizar, caracterizar y clasificar a las OSC Argentina. En un informe realizado en 2005 sobre la base de datos de las OS inscriptas en el CENOC (13.545 organizaciones), se elaboró una tipología de organizaciones a partir de tres niveles de articulación que recogieron puntualmente diversos aspectos a indagar. La primera articulación fue una clasificación teórica / empírica en la que se atiende especialmente a las formas de integración de las organizaciones, su grado de institucionalidad, su filiación y su alcance geográfico (local, provincial, regional o nacional). La segunda articulación fue una clasificación que respondió a los fines de las organizaciones y a las actividades que realizan, así como también, colabora con la definición de roles principales por parte de las OS. Se determinaron aquí cuatro categorías: *Organizaciones de Promoción Humana (P.H)*, *Organizaciones de Promoción Social (P.S)*, *Organizaciones de Promoción del Desarrollo (P.DES)* y *Organizaciones de Promoción de Derechos (P.D)*. La tercera articulación estuvo destinada a preservar la configuración de origen de las organizaciones, y por lo tanto su “identidad”; en ella se reflejan 24 categorías (CENOC, 2007)<sup>1</sup>.

Según investigaciones realizadas las OSC pueden clasificarse según sus fines en:

a) Organizaciones de Promoción Humana: en ellas predomina un esquema de relación basado en la diferencia entre donante / receptor, propio de la filantropía y el culto. Las Organizaciones de Ayuda solidaria / voluntariado, las Cooperadoras, los Bomberos Voluntarios, los Centros de Jubilados, las Entidades Religiosas, las Organizaciones de Salud, fueron relacionadas con esta tipología.

b) Organizaciones de Promoción Social: se caracterizan por promover la organización colectiva y la cohesión social entre los miembros de una comunidad que son receptores de los bienes y servicios que generan las mismas o producto de

---

<sup>1</sup> En una primera investigación realizada en 2005, diseñada por un grupo de investigadores del Instituto Gino Germani y la Universidad de Buenos Aires se propone la Construcción de una tipología de organizaciones sociales, que luego será publicada por CENOC (2007). Está disponible en: <http://www.cenoc.gov.ar/tipologia/2%BA%20Informe%20CENOC.doc>

sus gestiones ante entidades públicas o privadas. Tales como Bibliotecas, Centro / grupo comunitario, Unión vecinal / Sociedad de fomento, Club social y deportivo, Agrupación de colectividades.

c) Organizaciones de *Promoción del Desarrollo*: son agrupaciones que principalmente brindan apoyo y transfieren conocimientos y capacidades técnicas hacia los miembros de la comunidad o hacia otras organizaciones de base. Entre ellas se destacan los Centros de estudios / investigación, las Federaciones y Confederaciones, las Organizaciones culturales, las Instituciones e

Por otra parte, según la clasificación de CENOC en la cual interviene la identidad de la organización, estas

1-. *Organización de transferencia y asistencia técnica*: trabajan en diferentes áreas temáticas tales como: promoción social, investigación, apoyo técnico, asistencia y capacitación, formulación y ejecución de proyectos, asesoramiento, asistencia financiera, etc. Brindan apoyo a otras organizaciones o a sus asociados.

2-. *Ayuda solidaria / voluntariado*: agrupaciones con o sin Personería Jurídica que realizan tareas vinculadas a la Filantropía / Voluntariado, beneficiando sólo a miembros de la comunidad, siendo su modo de intervención la Atención Primaria / Humana pudiendo adicionar otras, tales como, Promoción social / Desarrollo, Capacitación, Difusión. Son en su mayoría Asociaciones dirigidas a población en riesgo, en situación de vulnerabilidad, con NBI, etc., pueden contar con comedores, con apoyo escolar, recreación. Incluye instituciones tales como Rotary Club, Club de Leones y Scout.

3-. *Cooperadora escolar / Cooperadora (otro tipo)*.

4-. *Asociación de consumidores*.

5-. *Bomberos voluntarios*.

6-. *Biblioteca*.

7-. *Centro / Grupo comunitario*: organizaciones conformadas por personas afectadas por una problemática común, relacionada al mejoramiento de la calidad de vida; incluyendo tanto la satisfacción de NBI como a las mejoras en la infraestructura barrial; pueden realizar actividades relacionadas al área de la capacitación para la formación en oficios y/o el desarrollo de emprendimientos productivos, como estrategias de vida. Benefician sólo a sus miembros o a sus

miembros y a integrantes de la comunidad. Son organizaciones de base con un fuerte anclaje territorial.

8-. *Unión Vecinal / Sociedad de fomento*: son aquellas organizaciones creadas por vecinos del barrio para lograr el mejoramiento del mismo ya sea organizando el trabajo del propio vecino, haciendo demandas a entidades estatales o privadas, o desarrollando diversas actividades para alcanzar la misma finalidad.

9-. *Centro de jubilados*.

10-. *Club social/ deportivo*.

11-. *Entidad religiosa*: prestan asistencia espiritual y difunden valores religiosos.

12-. *Centros de estudio/ investigación*.

13-. *Federación*.

14-. *Confederación*.

15-. *Defensa de derechos*: agrupaciones cuyos miembros persiguen un objetivo común en defensa de intereses de grupos tales como: niños, amas de casa, ex combatientes, discapacitados, de género, consumidores, medio ambiente, comunidades aborígenes, humanos, etc. No son organizaciones con anclaje territorial y su alcance es hacia toda la comunidad.

16-. *Organización de Salud*: pueden ser centros de atención de día que trabajan en el área de la atención clínica general o centros de atención de patologías más específicas tales como, oncología; enfermedades mentales/asistencia psicológica; adicciones; HIV (Sida); trastornos psicofísicos; diabetes, trastornos cardíacos, prevención de enfermedades, etc. Benefician a toda la comunidad brindando un servicio público no estatal. Se incluye también aquellas organizaciones que prestan asistencia a personas con capacidades diferentes, y a su núcleo familiar en diversas problemáticas tales como, la defensa de derechos / integración; asistencia directa; rehabilitación; educación / formación / capacitación. El tipo jurídico de las organizaciones de salud puede ser: Asociación Civil, Mutual, Fundación.

17-. *Organización cultural*: son instituciones dedicadas a la difusión, capacitación, asesoramiento, promoción social asistencia técnica y financiera en las diferentes expresiones del arte y la cultura; por ejemplo, museos, ferias artesanales,

centros promoción y fomento de las tradiciones locales, centros culturales, teatros, etc.

18-. *Organización de defensa de intereses de categorías*: en esta categoría se incluyen tanto las Asociaciones Profesionales y de Oficios, como las Cámaras Empresarias, Sindicatos, Gremios, Ligas y Movimientos. Son agrupaciones que principalmente promueven la defensa del sector que representan, si bien muchas veces amplían su accionar hacia áreas tales como: capacitación, asistencia técnica, apoyo financiero, asesoramiento, etc.

19-. *Hogares (niños, ancianos, mujeres, adictos)*: son organizaciones institucionalizadas que trabajan en la Atención Primaria / Humana, pudiendo adicionar tareas de Promoción social / Desarrollo. Pueden o no dar albergue pero siempre asisten a población en riesgo.

20-. *Institución educativa/formación*: son en su mayoría organizaciones que pueden o no estar institucionalizadas, trabajan en la formación, y alfabetización de población en edad escolar, adultos mayores, niños en edad no escolar (jardines) y educación especial.

21-. *Organizaciones productivas asociadas*: organizadas por personas que se asocian para producir bienes y/o servicios. Trabajan principalmente en el fomento y desarrollo de emprendimientos productivos locales, asociativas, revalorizando el trabajo. Estimulan la generación y desarrollo de emprendimientos como medio de obtención de ingresos y/o como estrategia de satisfacción de necesidades. Pueden incluirse en esta categoría Cooperativas, fábricas recuperadas, microemprendimientos, emprendimientos productivos en general.

22-. *Agrupación de colectividades*: son organizaciones integradas por nativos o descendientes de la colectividad que representan. Se ocupan de difundir, afianzar, revalorizar, las costumbres y la cultura regionales.

23-. *Organizaciones prestadoras de otros servicios*: organizaciones que centran su acción en la prestación de diversos servicios tales como: financieros, subsidios, turismo, recreación, fúnebres, etc., dirigidos a sus asociados y/o a la población en general. Estas entidades adoptan generalmente la forma de mutuales, aunque pueden encontrarse también asociaciones civiles.

24-. *Otras*: aquellas organizaciones que no pueden agruparse mediante una clasificación por referir a temáticas muy diversas o porque la información disponible resulta insuficiente.

A partir del recorrido realizado a lo largo de este capítulo, consideramos relevante para un abordaje de la comunicación en las organizaciones de la sociedad civil analizar las distintas perspectivas de análisis que tienen en cuenta el periodo histórico-político de surgimiento; los marcos teórico-epistemológicos que determinan su visión de la sociedad civil y, las diversas clasificaciones y tipologías planteadas. Todo lo revisado a partir de aquí será utilizado en la selección de los casos de estudio de modo que éste permita lograr un muestreo representativo de la heterogeneidad y diversidad presente en el sector.

## **Capítulo 2: La comunicación organizacional: modelos dominantes**

### **1) La empresa como sistema abierto: el rol de la comunicación corporativa en los nuevos modelos de organización del trabajo**

Joan Costa (2001), explica detalladamente la evolución de la economía en relación a la comunicación, donde argumenta que en una primera etapa, la economía era de trueque, y luego, en la época preindustrial artesanal, con el advenimiento de diferentes innovaciones tecnológicas se convirtió en industrial. El autor considera que es recién a mediados del siglo XX, cuando se comienza a reconocer la legitimidad estratégica e instrumental de la comunicación en el mundo de las empresas.

Para Costa, los caminos que anduvieron por separado el ámbito de la producción y en el de la comunicación, en la época de la economía industrial nuevamente se juntaron y se complementaron hasta llegar a la actualidad, donde se habla de “comunicación corporativa o empresarial”, entendiéndolo como tal a la ciencia de la comunicación aplicada a la praxis de la empresa.

La industrialización significó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando dicha producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales. El industrialismo, propuso métodos de producción tayloristas, que involucraron la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución. En otros términos, la división de la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, aseguraba un mayor control de la producción por parte de los gestores. Así, los aspectos mentales quedaban separados por completo de las tareas manuales. De manera que el denominado: “modelo fordista” que caracterizó a la época industrial se distinguió por una alta división del trabajo, por la existencia de empresas de producción a gran escala, y por el crecimiento de los créditos al consumo.

Si el fordismo se caracterizó por la importancia del capital productivo y de la actividad industrial, en el nuevo modelo: “el posfordista”, el capital se mueve hacia el mercado financiero, las actividades de servicio y hacia el trabajo inmaterial, desregulado, informal e informatizado. En este sentido, en el plano de la producción,

predomina la producción no material y se desarrollan estructuras comunicacionales - en el interior y en los productos finales- que permiten adaptarse a los cambios rápidos; mientras que, en el plano del consumo, la individualización se convierte en el eje central, lo cual implica una proliferación de estilos asociados a la diferenciación. Por otro lado, el rol de la afectividad se irá integrando como una de las cualidades más requeridas en los procesos de trabajo subjetivados en el posfordismo como lo muestran diversos autores, entre los más destacados, Michel Hardt (1999).

De acuerdo con Christian Marazzi (2003), podemos mencionar tres rasgos dentro del nuevo modelo posfordista:

- producción flexible (learn production): el objetivo es reducir los costos de trabajo, considerados excesivos dentro del contexto competitivo y globalizado.

- subcontratación (outsourcing): se externalizan segmentos productivos enteros con el fin de abaratar los costos sociales.

- producción en tiempo real (just on time): para evitar la acumulación de stocks excesivos de existencias y se organiza el trabajo interno de manera flexible.

La evolución y el desarrollo de la comunicación en relación a la economía, para Joan Costa tuvieron un destino común a mediados del siglo XX, lo cual involucró la crisis del modelo fordista de organización del trabajo evidenciado en la década del 70 y su vínculo con la necesidad de generar nuevas condiciones y mecanismos en el proceso de revalorización del capital. El cambio en el modelo de organización del trabajo implicó nuevas técnicas del management, donde la producción inmaterial tendrá una relevancia particular.

La empresa posfordista, abierta, flexible e interactuante con el medio en que se inserta, en términos de Deleuze (1995) se convierte en intangible, es un “alma, es etérea”. De allí que la importancia de la producción de conocimiento en la organización y el rol de la dimensión cognitiva y afectiva incorporarán a las teorías de la comunicación dentro de los modelos de gestión.

Este proceso es visible en cómo comunicación organizacional comienza a influenciar en los primeros años de la década del 70, los ámbitos académicos latinoamericanos, como es el caso la creación Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI) en 1973 (Islas, 2005).

Sostenemos a partir de este breve recorrido por los elementos centrales de los dos paradigmas de la organización del trabajo, que el terreno que reúne, tal como señalaba Costa, a la comunicación con la producción se da en el ámbito del modelo posfordista. En este contexto, la comunicación tendrá un papel relevante, dado que bajo un esquema de empresa abierta, la propia gestión tenderá a prestar cada vez mayor atención a los vínculos y relaciones que ésta mantenga con el medio en el cual se inserta.

En el contexto del posfordismo, el concepto tradicional de empresa se ha ido transformando para dar lugar a una nueva noción de organización flexible que interactúa en el medio social en el que se desenvuelve. En este caso, el rol que adquiere la comunicación, el conocimiento y la información es relevante en comparación con la empresa tradicional dado que de lo que se trata aquí es de adaptarse rápidamente a los cambios. La emergencia de la comunicación institucional pone de manifiesto un fenómeno importante, un cambio radical en la conciencia que las empresas tienen de ellas mismas. Este cambio significa que abandonan su status de simple productor para presentarse como los sujetos y realizadores de un proyecto y, como tales, se convierten en emisoras. De allí la relevancia de construir una imagen y una identidad que les permita adquirir un carácter de sujeto de la comunicación.

En este sentido, Pascale Weil (1992) señala que la comunicación en la empresa ha devenido en comunicación institucional, es decir, la empresa productora se ha convertido también en empresa-emisora, por lo cual, esta nueva dimensión transforma a la empresa en institución.

Bajo un marco de desregulación, la comunicación, tal y como la concibe la Escuela Sistémica, pasa a adquirir una dimensión central, tanto a nivel interno donde intenta cohesionar y contribuir a la estabilidad interior de la organización, como a nivel externo, al tener que adaptarse al contexto. Ambas dimensiones deben estar interrelacionadas.

La comunicación se convierte en parte del trabajo inmaterial que debe realizar una organización. El trabajo inmaterial, según Hardt y Negri (2004) implica dos dimensiones: una intelectual, lingüística, de resolución de problemas y, otra

vinculada a lo afectivo, que produce o manipula afectos, como las sensaciones de bienestar, la satisfacción, la excitación o la pasión.

De modo que el rol de la comunicación corporativa aplicada al ámbito de la empresa cumple distintas funciones que tienen que ver con la integración del trabajo inmaterial al ámbito de la producción a través de las dimensiones: lingüística-intelectual y afectiva. Desarrollaremos en profundidad las modalidades y relevancia que adquiere la comunicación en el mundo empresarial a partir del análisis de los autores que han profundizado específicamente en la temática.

## **2) Principales elementos teóricos de la Comunicación Corporativa**

### **2.1) La Identidad Corporativa**

Desde la perspectiva dominante de la comunicación corporativa, el concepto de “identidad” no se encuentra aislado sino que se permea e interrelaciona de manera directa con el concepto de “identidad, imagen y cultura” corporativas. En este sentido, analizaremos los conceptos por separado intentando aislar sus ámbitos de actuación y sus propiedades distintivas.

#### **2.1.1) El concepto de Identidad**

Comenzaremos analizando el concepto de “identidad”, el cual representa “la esencia de la empresa”, y por lo tanto, en ella se anclan los atributos diferenciadores e identificadores que le confieren a la empresa un carácter único y, en cierto modo, permanente (Villafañe, 1999, 17-18). Distintos autores definen el concepto de identidad corporativa como:

Por identidad corporativa entendemos la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado (Capriotti, 1999, p. 140). El conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso –de la identidad- que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo (Chaves, 2001, p.24).

La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tienen por objeto distinguir, facilitar el reconocimiento y la recordación a una empresa u organización de las demás (Costa, 2001, p. 15). La identidad corporativa es la autopresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión (Van Riel, 1997, p. 37).

A través de estas definiciones podemos interpretar que existe un vínculo estrecho entre la noción de identidad y el de cultura, en tanto que la primera es inseparable de los valores y las creencias que forman parte de la organización. Al mismo tiempo, el concepto también se integra con la idea de comunicación e imagen, dado que la identidad se constituye como un discurso y como una figura, por lo tanto es a través de este mecanismo, y de su construcción simbólica que adquiere sentido e inteligibilidad. Por otro lado, podemos decir que la idea de identidad, estará presente en todos los ámbitos en los cuales intervenga la comunicación, en particular y la gestión de la empresa, en general.

Los diferentes profesionales de la comunicación destacan la importancia de que la empresa establezca una identidad corporativa sólida y contundente. En ese sentido Van Riel (1997, p. 30) señala las ventajas principales de la identidad; éstas son: aumentar la motivación entre sus empleados construyendo un sentimiento de “nosotros”; e inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa; ya sean clientes, proveedores, accionistas, etc.

Para Justo Villafañe (1999, pp. 19-20), tres elementos componen los rasgos estructurales de la identidad: *la historia de la empresa* (desde que se fundó hasta el momento presente), la cual es un atributo de naturaleza inalterable y permanente. *La situación actual* que está marcada por el proyecto empresarial. Éste es un atributo de naturaleza variable, por la necesidad de adaptación que tiene la empresa a las circunstancias del mercado. Dentro de este elemento se deben definir la filosofía corporativa, las políticas de gestión y los principios de acción. Por último, *la cultura corporativa* construida por los comportamientos expresos, los valores compartidos y las presunciones básicas que involucra las convicciones profundas.

Por otro lado Paul Capriotti (1999, pp. 140-150), argumenta que podemos analizar la identidad corporativa desde dos perspectivas distintas: la filosofía

corporativa y la cultura corporativa. Se puede decir que ambas nacen con la empresa, y son influenciadas desde su comienzo por los más altos niveles de la organización o directamente por su fundador. Tres componentes, para este autor, constituirían la base de la filosofía corporativa: misión, visión y valores corporativos.

La misión corporativa: define qué es la organización, qué hace y para qué lo hace. De manera precisa define la orientación de las tareas, los beneficios que la compañía le proporciona a los diversos públicos, y deja en claro los motivos por los cuales desea ser reconocida. Se podría decir que ésta debe ser definida en términos de satisfacción de necesidades de los públicos y no por medio de los productos o servicios que hace. La misión corporativa es una síntesis que define a la organización y a la estrategia general de la misma, sus fines y su razón de ser, por esto, es indispensable que todos los miembros de la institución participen en la definición de ella, como así también comunicarla, para lograr el apoyo de los otros públicos.

La visión corporativa: aquí se define a dónde aspira llegar la organización. Es la visualización de una situación futura deseable, es decir, el objetivo final de la entidad, por el cual todos los miembros de la organización van a realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlo, convirtiéndose en el estímulo y la dirección a seguir por éstos. Aunque hay que dejar en claro que, la visión, no debe ser ni utópica, ni muy fácil de alcanzar, lo ideal es que se pueda cumplir en un plazo determinado.

Los valores corporativos: hacen referencia al cómo realiza la organización sus acciones. Es decir, a los valores y principios con los que la compañía trabaja, elabora sus productos, los vende y/o se relaciona con los demás públicos. También, los valores se encuentran presentes en la forma en que los miembros de la empresa consideran que deben actuar. Por lo cual es importante identificarlos y gestionarlos, ya que a la hora de realizar cambios estructurales o estratégicos, éstos solo pueden ser apoyados por los valores compartidos.

Por otra parte, la segunda perspectiva de la identidad, es la cultura corporativa. La cual se da en las empresas, al igual que en la comunidad, a través de sus miembros, quienes generan costumbres, valores, normas de comportamiento, creencias, políticas, etc. Como señala Paul Capriotti (1999) “la cultura de una organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos, o por la gran mayoría de los miembros de la organización” (p. 147). El tema específico de cultura lo ampliaremos en una etapa posterior.

### **2.1.2) Identidad visual corporativa**

Podemos decir que la identidad de la organización se materializa y se hace visible en los públicos a través de su identidad visual corporativa, puesto que, conforma la representación visual de la misma, es decir, todos los elementos tangibles que simbolizan y permiten identificar a una organización. A través de ésta, se expresa, la identidad global y se configura la imagen corporativa.

Para Joan Costa (1987) la identidad corporativa se compone de logotipo, símbolo y gama cromática. Sanz de la Tajada (1994), por su parte considera que es la forma de conseguir una unidad de comunicación en todos y cada uno de los elementos o partes en que una empresa puede fraccionarse, llegando así a cumplir dos condiciones básicas: alcanzar un nivel de representatividad óptima de la empresa y minimizar el coste de implantación (p. 45).

Para Justo Villafañe (1999, pp. 77-79), la identidad visual corporativa cumple cuatro funciones pragmáticas. Éstas se relacionan con: una función de identificación que permitirá asegurar el reconocimiento claro y conciso tanto de la organización, como de sus productos, servicios, miembros, etc.; una función de diferenciación que distinga a la organización de las demás dada su inserción en los mercados globalizados; una función de memoria, de modo que la identidad visual sea original y fácil de recordar; y, una función de asociación que conforma los requisitos que debe tener una marca para ser referente corporativo.

Existen diferentes elementos encargados de identificar visualmente a la organización, los cuales son conocidos como “constantes universales de identidad visual” (Villafañe, 1999, p. 68). Según este autor, los elementos pueden agruparse en: 1) el nombre verbal: uno de los símbolos más básicos de una empresa es su nombre, por ello, una organización antes de existir físicamente lo primero que hace es ponerse un nombre y registrarlo legalmente en propiedad. 2) el nombre visual o logotipo: es el diseño tipográfico o la forma particular que toma una palabra escrita, con la cual se designa a una organización, marca comercial, grupo, etc. caracterizándola y diferenciándola de las demás. Son los signos gráficos estables que reproducen el nombre de una organización (Chaves y Bellucia, 2003). 3) el símbolo: es la figura icónica o isotipo que representa la identidad corporativa de la organización. 4) el isologotipo: es la combinación del símbolo y del logotipo, que representan a la identidad visual de la organización. 5) identificación cromática: son

los colores corporativos que se pueden utilizar. A su vez todos ellos se deben colocar en el Manual de Normas de Identidad visual.

Dado el estrecho vínculo que existe entre la identidad y la cultura corporativa, evidenciada a través de autores como Villafañe o Capriotti, pasaremos a analizar en profundidad, la noción de cultura en la empresa.

## **2.2) La Cultura Corporativa**

Existen varios conceptos de cultura corporativa, pero en primer término se puede hacer mención a las distintas denominaciones con las cuales ha sido construida por los diferentes autores tratados, de la siguiente manera:

Las organizaciones, igual que las personas, poseen una suerte de “psique corporativa” que alberga todo tipo de materiales (...), algunos de los cuales se manifiestan expresamente, son observables, se puede actuar fácilmente sobre ellos, constituyen lo que podríamos denominar “la conciencia corporativa”. Otros, sin embargo, sólo se manifiestan implícitamente, (...), son sólo observables de manera refleja...se alojan, en fin, en el inconsciente corporativo (Villafañe, 1993, pp. 127-128). Las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía, a las que damos el nombre de “cultura de la organización” (Capriotti, 1999, p. 147). Es un conjunto de hábitos ligados a la historia de la empresa y a su oficio, agrupa mitos, ritos y tabúes, espíritu de la casa y ética, estilo de gestión y comportamiento de la dirección (Weil, 1992, p.132).

En estos autores podemos observar que la cultura remite tanto a comportamientos, como a pautas y hábitos que no sólo aparecen de manera explícita sino que también suponen niveles implícitos, y por lo tanto, no fácilmente detectable por los propios miembros de la organización. De modo que tal como lo plantea Villafañe (1999), existen diferentes estadios de manifestación de la cultura. El primero se corresponde con el nivel de “*los comportamientos explícitos*”, éstos son visibles y cambiables, debido a que se puede acceder a ellos fácilmente. Dentro de éstos se encuentran el lenguaje, las ceremonias, la apariencia física de las personas, los premios y castigos, las formas de enseñar y formar a sus nuevos miembros, el entorno físico, la tecnología, los resultados empresariales, las normas escritas, etc. El otro nivel se corresponde con “*los valores que suponen pautas de comportamiento*”:

aquí se hallan las pautas de acción validadas dentro de la organización como así también, las normas consuetudinarias y las costumbres. Por último el autor menciona a las “*presunciones básicas o los supuestos subyacentes*”: éstos son invisibles y difíciles de cambiar, ya que se encuentran en el nivel más profundo de la cultura. Aquí, las presunciones se dan generalmente sobre la relación con el entorno (clientes, jefes, compañeros de trabajo), el valor del tiempo y espacio para los miembros de la compañía, la naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización, etc.(p. 20).

Por otra parte, la cultura corporativa cumple diferentes funciones, que se manifiestan de manera muy concreta y cuyos resultados pueden ser observados luego de implementar un proceso interno de adecuación cultural de los miembros de la compañía con el proyecto empresarial. Villafañe (1993) plantea cuatro “funciones de carácter general”, las cuales son: 1) **construye la identidad corporativa**: esto quiere decir que la cultura corporativa favorece el consenso respecto a la misión de la compañía, sus metas operativas, los medios necesarios para alcanzarlas, los criterios para medir los resultados y las estrategias correctoras, como así también permite la integración entre grupos profesionales con orígenes distintos en caso de absorciones y fusiones. Esta función se puede llamar también de adaptación. 2) **cohesiona internamente a la organización**: este concepto está relacionado con el “sentido de pertenencia”, el cual se debe instaurar en los miembros de la organización, para que estos logren una total apropiación del proyecto de la organización, y así también, legitimar las formas de influencia y poder. 3) **favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial**: esta función sólo es posible cuando converge el sistema de valores del recurso humano con el de la empresa y su cultura, como así también los intereses individuales y corporativos, convirtiéndose así, en una fuente de motivación para la persona. 4) **determina el clima interno**: es decir, se mejoran las condiciones para el desempeño y se resuelven problemas internos, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación (p. 145).

En este sentido Villafañe (1999) menciona “tres grandes factores de la cultura: la identidad corporativa, el sistema de valores corporativos y la unidad estratégica”. Así mismo, cada uno de estos elementos pertenece a una dimensión de la misma: el primero está relacionado con el “ser”, el segundo con el “pensar” y el último con el “hacer”. Como así también, estas dimensiones pueden ser observadas a

través de un conjunto de indicadores culturales, los cuales construyen, día a día, la cultura corporativa. Algunos de estos son: la historia de la organización; la estructura y organización interna; las relaciones jerárquicas y gestoras existentes en el seno de la organización; el grado de cohesión y configuración corporativa; la gestión de la comunicación interna y la propia valoración de ésta; la disposición espacial y la ubicación geográfica; la imagen externa y la proyección social de la compañía (p. 127).

Analizamos a través de estos elementos que conforman la “identidad” y la “cultura” corporativas que ambos se encuentran en estrecha relación y que son componentes que deben ser tenidos en cuenta por el sistema de gestión para poder intervenir a favor del mejoramiento del funcionamiento interno y, como veremos a continuación, también impactarán en la imagen corporativa.

### **2.3) La Imagen Corporativa**

El concepto de imagen corporativa ha sido abordado por distintos autores, en todos los casos ésta hace alusión a la relevancia que adquieren las representaciones e imaginarios de la empresa u organización en la mente de los diferentes públicos. Por lo tanto, la necesidad de elaborar mensajes y comunicaciones acordes a la identidad determina qué tipo de imagen se ha consolidado en la percepción que tiene la sociedad y cómo ésta repercute de manera positiva o negativa en el accionar de la organización. Las distintas definiciones que dan los expertos, se pueden mencionar a continuación:

Una imagen es el conjunto de significados por lo que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que, sobre un objeto tiene una persona (Van Riel, 1997, p. 77). La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos (Villafañe, 1993, p. 23). La imagen de una empresa es la resultante de múltiples y diversos mensajes (relacionados entre sí y con la empresa) que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos (Costa, 2001, p. 205). La imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto

entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta (Capriotti, 1999, p. 28).

Para Van Riel (1997, p. 80-81) la importancia de la imagen no solo es fundamental para la organización, sino que también es esencial para quien la recibe, dado que para éste “la imagen constituye la forma de resumir la verdad sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones (bueno-malo, útil-inútil, etc.)”.

Por otra parte, Joan Costa (2006, p. 73) señala algunos puntos fundamentales donde se puede comprobar la implicancia de la imagen, los cuales indican la capacidad de atraer a los clientes: de retenerlos y fidelizarlos; la capacidad de venta cruzada y la presencia mental de la imagen en la memoria colectiva. A ésta clasificación Villafañe (1993, p. 11) agrega otro ítem importante, que es la disminución de la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra.

Villafañe, en su libro: *La gestión profesional de la imagen corporativa* (1999) hace referencia a un conjunto de premisas que se deben tomar como condiciones previas a cualquier modelo de gestión, para lograr una imagen positiva. Entre ellas se destaca que la imagen debe ser una síntesis de la identidad corporativa: es decir que debe basarse en la realidad de la empresa y debe ser proyectada globalmente, sin mistificaciones ni exageraciones para no crear una imagen negativa. La imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial: es decir, que tanto la comunicación como cualquier otro instrumento de creación de imagen, deben dirigirse hacia las orientaciones estratégicas de la compañía de la manera más atractiva posible, para poder alcanzar la imagen intencional y el posicionamiento que se desea. Debe existir una armonía entre las políticas funcionales y las políticas formales de la empresa: la cual es necesaria para lograr sinergias que lleven a una imagen positiva. Debe integrarse la política de imagen en el management de la compañía: ésta política tiene igual importancia que la política financiera, ya que ambas atraviesan a toda la organización (pp.33-34).

Por otra parte, Paul Capriotti (1999), toma diferentes conceptos del campo de la psicología social para detallar los componentes de la imagen-actitud, los cuales se desarrollan a través de un componente cognitivo: pensamientos, creencias e ideas que tenemos de una organización, es decir, la manera en que la percibimos.; un componente emocional: sentimientos que provoca una institución al ser percibida,

como la empatía, el odio, el rechazo, etc.; y , el componente conductual, es decir, la predisposición a actuar de manera determinada ante una empresa (p. 23 ).

La imagen de la empresa es una herramienta estratégica muy importante, ya que posee condiciones excepcionales que la atraviesan de manera global y a largo plazo. Estas condiciones están relacionadas con su capacidad de diferenciación, perdurabilidad, sustentabilidad, evaluación e incorporación de valor a la organización. Según Joan Costa (2006), se pueden clasificar en quince funciones, las cuales son: destacar la identidad diferenciadora de la empresa; definir el sentido de la cultura organizacional; construir la personalidad y el estilo corporativo; reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo; atraer a los mejores especialistas; motivar al mercado de capitales; evitar situaciones críticas; impulsar nuevos productos y servicios; relanzar la empresa; generar una opinión pública favorable; reducir los mensajes involuntarios; optimizar las inversiones en comunicación; acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión; atraer a los clientes y fidelizarlos; inventar el futuro (pp. 62-69).

Villafañe (1993) también menciona en su libro tres dimensiones de la imagen, las cuales considera que se deben analizar para realizar una construcción precisa y posterior gestión, de la imagen corporativa. Estas dimensiones son: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública.

La autoimagen se refiere a la imagen interna de una empresa, la cual se construye a partir de la percepción que ella tiene de sí misma. Para realizar un análisis de ésta es necesario tener presente dos aspectos fundamentales de la organización: su identidad y su cultura. La imagen intencional, por otro lado, es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa, que es conocida como imagen intencional. Como ya hemos visto anteriormente, la imagen se crea en la mente de lo públicos, y la empresa sólo la puede inducir mediante acciones estrictamente comunicativas y de difusión de su identidad. Por último, la imagen pública de la empresa es la percepción que el entorno tiene de la misma. Para realizar el análisis de ésta es necesario evaluar lo siguientes aspectos:

- El entorno: su objetivo es comprobar la proyección de la imagen de la empresa en la sociedad en general. Para esto es necesario proceder a su configuración, al establecimiento de las dimensiones conceptuales del análisis y establecer la metodología apropiada.

- Los medios de comunicación: tienen por objeto procesar y evaluar la información que éstos suministran sobre la empresa, e inferir a partir de allí un perfil de imagen que dichos medios proyectan de la organización.

La auditoría de imagen es algo fundamental, ya que permite revisar de manera integral a la organización logrando conocer el estado actual de la imagen en los diferentes públicos, y así poder modificar o corregir aquellas acciones que se estén realizando de manera errónea.

Podemos concluir, a través del análisis de Villafañe que tanto la identidad, como la cultura corporativa intervienen en la construcción de la imagen de la empresa. De modo que estos elementos nunca se encuentran escindidos, sino que, por el contrario necesitan de una visión y gestión integral que permita su cohesión. Por otra parte, el elemento comunicacional estará presente tanto en la etapa de definición como en la fase de reconstrucción de la imagen, de modo que ésta logre ser percibida como “positiva” en los diferentes públicos.

#### **2.4) La Comunicación Corporativa**

De acuerdo con los autores que venimos trabajando, podemos señalar una serie de aspectos que identifican el ámbito de la comunicación corporativa.

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (Van Riel, 1997, p.26). La comunicación organizacional es el intercambio de información, ideas, y de sentimientos (Ritter, 2008; p. 9). La comunicación institucional debe provocar adhesiones al proyecto de la empresa: debe interpretar la producción de la empresa dándole sentido y empuje (Weil, 1992, p. 114). La comunicación institucional se refiere a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad (Capriotti, 1999, p. 86).

La definición que presentan estos autores señala el rol de la comunicación en la transformación de la noción de empresa como sistema abierto, expresado con anterioridad. Desde este punto de vista, la comunicación es una herramienta utilizada

para redefinir el proyecto empresarial, el cual crea las condiciones favorables para la interacción de la misma con su entorno, siendo éstos públicos múltiples, donde no solo la información sino, los sentimientos intervendrán en la búsqueda de sentido y adhesión.

De modo que la contribución principal de la comunicación en las organizaciones, para Villafañe (1999, p. 220) radica en apoyar las operaciones centrales internas y externas; definir a la organización y orientación del producto; informar al público interno y externo; y, socializar a los individuos en la organización.

Por otra parte, Pascale Weil (1992) sostiene que el rol de la comunicación en la gestión de la organización tiene que ver con la dotación de coherencia a la organización; con la construcción de una imagen humana de la misma o “antropomórfica”; y, con desarrollo de un imaginario comunitario y armonioso. La comunicación, para el autor, vivifica y hace evolucionar la empresa, aspira a superar las contradicciones y crea un lenguaje común, propio de la organización, al mismo tiempo que se adapta al cambio (pp. 125-139).

#### **2.4.1) La Comunicación Interna**

El objetivo principal de la comunicación interna, según Justo Villafañe (1993, p.238) es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management”. Para el autor, la comunicación interna tiene varios objetivos específicos, que consisten en:

1) Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica: de manera que se identifica a los empleados de la organización con los objetivos de la misma, así también, se interioriza el sentido de pertenencia, se comparten sus valores y la cultura corporativa.

2) Proyectar una imagen positiva: es necesario que la autoimagen de los miembros de la compañía sea buena, ya que serán ellos quienes proyectarán una imagen positiva o negativa en su entorno de influencia.

3) Equilibrar la información descendente, ascendente, y transversal: para esto, se debe informar a cada empleado sobre sus funciones en el trabajo, y a su vez, tratar de obtener información acerca del retorno para retroalimentar el sistema de comunicación interna.

4) Implicar al personal en el proyecto de la empresa: lo cual se logra a través de la integración de los empleados de la organización en el mismo.

5) Consolidar un estilo de dirección: se basa en el trabajo en equipo, en la participación y en el compromiso de los empleados.

6) Favorecer la adecuación a los cambios del entorno: ya sean los relacionados con la evolución tecnológica, comercial, productiva, etc., o aquellos que son consecuencia de procesos externos a la empresa.

Justo Villafañe, también hace referencia a una serie de “principios de la comunicación interna”, donde resulta relevante la distinción entre informar, que consiste en poner en relación a las personas con los acontecimientos; y comunicar, que involucra, en cambio, relacionar a las personas entre sí. Por otra parte, se pretende proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna, de manera que ésta impregne formal y conceptualmente, la comunicación en el interior de la empresa, ya que las personas que trabajan en ella, proyectan la misma imagen en su entorno de influencia. Esto también tiene que ver con garantizar la coherencia en las comunicaciones al interior y al exterior de la organización de manera que no existan dos versiones sobre la realidad, ya que sino, se puede atentar contra la credibilidad y la eficacia comunicativa (Villafañe, 1999, pp. 302-304).

Para sintetizar la perspectiva de Villafañe (1993), la comunicación interna cumple, funciones en la organización que están vinculadas con: fortalecer el proyecto empresarial; impulsar la competitividad y el desarrollo de los empleados; incrementar la cohesión interna y configurar un lenguaje común; desarrollar confianza y transparencia; promover el cambio de actitudes y el trabajo en equipo; y, aumentar el rendimiento, la creatividad y la idea de participación (pp. 238 – 242).

En cuanto a las herramientas de comunicación interna, podemos analizar a través de los libros de Villafañe, : *Imagen Positiva (1993)* y *La gestión profesional de la imagen corporativa (1999)*, los diversos soportes más utilizados como canales de dicha transmisión: carteleras internas, avisadores, house organ, newsletter, buzón de sugerencias, videos institucionales, correo electrónico, intranet, grupos pilotos, manual de cultura corporativa, manual de procedimientos, manual de bienvenida, manual de comunicación corporativa, plan de contingencia o de crisis, informes de gestión, desayunos de trabajo, sistemas de sugerencias, auditoría de comunicación interna, celebraciones (de fin de año, fechas especiales, etc.), entre otras.

Por otra parte, podemos clasificar la comunicación interna según hacia adónde se dirijan sus distintos vectores. De allí que el vector descendente implique que la comunicación va desde los sectores directivos hacia los subalternos. Su objetivo, es implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre, de manera que: todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización; se obtenga credibilidad, confianza y participación; se agilicen los canales de información; se fortalezcan los roles jerárquicos y se haga más operativa la comunicación. Por otra parte, el vector ascendente se dirige desde los empleados hacia los directivos. El objetivo de esta comunicación es: favorecer el diálogo social en la empresa para: que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos; lograr el máximo aprovechamiento de las ideas; favorecer el autoanálisis y la reflexión; y, estimular el consenso. El vector horizontal es la comunicación que se produce entre los integrantes de un mismo departamento o sector de una organización. Éste pretende favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos de modo que permita construir un proyecto de empresa basado en la participación y mejorar la gestión. Por último podemos mencionar al vector transversal, el cual es la comunicación que abarca diferentes áreas y niveles. Este tipo de canales serán eficaces si existe: acceso a la información en todos los estratos de la organización; reconocimiento individual y colectivo; y la creación y desarrollo de un sistema de visualización de los resultados y los procesos corporativos (Villafañe, 1993, pp. 253-261).

#### **2.4.2) La Comunicación Externa**

Diversos autores coinciden en que la comunicación externa, es aquella que está dirigida al público externo de la organización, con el principal objetivo de lograr una imagen positiva en éste y facilitar la relación entre la organización y sus públicos de interés. Para alcanzar una imagen positiva a través de la comunicación externa, es necesario que tanto, la identidad, como la cultura, y la comunicación interna de la organización, estén consolidadas y se transmitan de manera uniforme.

Uno de los principales públicos con los cuales la organización debe establecer relaciones es con la prensa o medios de comunicación, lo cual hace relevante el establecimiento de los gabinetes de prensa y del Dircom (Dirección de Comunicación). El rol del Dircom tiene que ver también con elaborar, controlar y ejecutar el plan estratégico de identidad e imagen de la organización; y con la gestión

de los departamentos como prensa, recursos humanos, relaciones públicas, relaciones institucionales, marketing y publicidad, comunicación de crisis, etc.

Para Villafañe (1999), la prensa es un público básico y fundamental y el objetivo de una organización es relacionarse con los periodistas especializados, que se conectan con el ámbito en el cual una empresa desarrolla su actividad. Las tareas que realiza el departamento de prensa en la organización tienen que ver, principalmente con el establecimiento de buenas relaciones con los medios de comunicación que se traducen en el envío de información a públicos específicos. Parte de estas tareas implica realizar el “clipping de medios”, es decir la información que aparece de la organización, en los diferentes medios. Este clipping puede consistir en un resumen diario de prensa (recopilación diaria de las apariciones de la empresa en la prensa), hasta una revista de prensa, la cual abarca desde temas referidos a la compañía hasta aquellos que afectan al propio sector. Por otra parte, los materiales que se confeccionan para acceder a la opinión pública, pueden denominarse como: comunicado de prensa, notas de prensa o dossier de prensa. También es relevante destacar a las conferencias de prensa, las cuales involucran reuniones convocadas generalmente por el presidente de una institución o miembros del staff ejecutivo, para difundir una información de importancia en los medios de comunicación. Por último, podemos mencionar a la “entrevista”, que se utiliza para abordar un tema en profundidad con un periodista de manera exclusiva (pp. 227 - 239).

Otras herramientas de comunicación externa, que resultan relevantes para Villafañe son: la comunicación de crisis, la comunicación financiera y las relaciones institucionales.

La comunicación de crisis: se considera que existe crisis en una organización, cuando toma estado público algún problema ligado a la empresa, producto o servicio que comercializa. Villafañe (1999) define el concepto de crisis como “cualquier disfunción que atenta contra el proyecto empresarial y altera el normal desenvolvimiento de la actividad corporativa” (p. 267). Para este autor, existen cinco categorías de crisis que pueden tomar estado público: de producto (desperfectos, objetos extraños dentro de ellos, etc.); de servicio (incendios, robos, cortes de energía, etc.); de medio ambiente (contaminación, derrame de petróleo, etc.); de las instituciones (cierre, corrupción, etc.) de las personas (huelgas, discriminación,

explotación, mano de obra infantil, etc.). Para el autor, un plan de comunicación de crisis consta de cuatro etapas: 1) identificar la crisis, 2) enfrentarse a la crisis, 3) resolver la crisis, y 4) gestionar la postcrisis.

La comunicación financiera: su misión principal es contribuir al desarrollo del sistema financiero en las mejores condiciones posibles para los diferentes agentes de dicho sistema, es decir, inversores, accionistas, etc. En este tipo de comunicación se utilizan técnicas muy sofisticadas en cuanto a la segmentación de los públicos y configuración de los mensajes, donde se pone énfasis en la reputación corporativa. Las acciones comunicativas utilizadas aquí, son: avisos financieros obligatorios, informe anual, publicidad financiera, comunicación con los analistas financieros, comunicación con los accionistas.

Las relaciones institucionales: están orientadas hacia la integración de la compañía en su entorno social. La estrategia de comunicación se basa en la relación de la empresa con las demás instituciones, ya sean éstas: públicas no gubernamentales, privadas, asociaciones cívicas, socioeconómicas, etc. Su acción estratégica consiste en fortalecer la imagen de la organización, detectar nuevas oportunidades de negocio y desactivar amenazas.

Las relaciones públicas: Cees Van Riel (1997) plantea que este tipo de comunicación es una “función de la gestión que establece y mantiene relaciones mutuas y beneficiosas entre una organización y el público, del cual depende su éxito o fracaso (p. 13). El objetivo de las relaciones públicas es establecer, mantener y optimizar las relaciones de la organización con los públicos externos. Las acciones más comunes son: open house o visitas guiadas, libro de visitas, organización de eventos externos o internos, gestos de cortesía como regalos empresariales en determinadas fechas, centros de atención al cliente, etc. Además con el auge de las nuevas tecnologías se puede hablar de relaciones públicas digitales, donde el uso de las redes sociales (facebook, twitter, sónico, etc.) y del chat a través de las webs corporativas tendrán un papel principal en la atención y relación con el cliente.

Se pueden mencionar como técnicas tradicionales de las relaciones públicas a la sponsorización, al patrocinio y al mecenazgo (Pares, 1994) La sponsorización es un convenio de reciprocidad entre una organización y una persona o equipo, con una vida pública destacada en su ámbito. Donde estos últimos, se comprometen a colaborar con la difusión del sponsor de diferentes modos, puede ser llevando su

marca en la indumentaria, participando en publicidades, nombrándolo ante la prensa, etc. La organización se asocia con su figura por su imagen positiva o exitosa, y a cambio realiza un aporte económico. Por otra parte, el patrocinio: es una estrategia comercial de la compañía, donde la empresa genera o se identifica con ciertas actividades sociales, culturales, o deportivas para mejorar, difundir o promover su imagen. La organización intenta asociar su nombre, marca, o productos con eventos, dando un aporte y, a cambio, obtener la difusión de su marca. Generalmente es utilizado para aquellos productos que tienen restricciones legislativas en cuanto a publicidad, como las bebidas alcohólicas.

Pascale Weil (1992, p. 103) sugiere que existen dos tipos de mecenazgo, uno más relacionado con la filantropía, donde la empresa realiza una donación, sin visibilidad pública, a una obra o personas dedicadas a actividades relacionadas con la cultura, el arte, el deporte, la educación, etc. Y otro, donde la compañía realiza esta donación, pero busca en contrapartida, dar una imagen de prestigio, moral, ecológica o caritativa. Siguiendo con la perspectiva de Pascale Weil, en el patrocinio y el mecenazgo, la empresa muestra su interés por el mundo de sus contemporáneos y se dirige al individuo, no solamente como usuario de sus productos sino como “ciudadano esclarecido”. Estas acciones comunicativas, se distinguen de la publicidad institucional por el hecho de ser manifestaciones y no solamente discursos.

La publicidad institucional: es la función de marketing informativo desarrollada en una institución, interna y externamente, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de la información (Sotelo Enriquez, 2001, p. 200). Entendemos que esta es una herramienta de comunicación informativa y persuasiva, que utiliza los medios de comunicación masivos y las técnicas publicitarias para difundir una empresa con la finalidad de crear, mantener o modificar la imagen que los receptores tienen de ella. La diferencia con la publicidad comercial, es que aquí, el protagonista es la empresa, y no, sus productos o servicios.

Por otra parte, podemos analizar el marketing social corporativo, el cual, según Justo Villafañe (1999), los programas de marketing social corporativo son una técnica a medio camino entre la comunicación corporativa orientada a la consolidación de la imagen y las comunicaciones de marketing – social-. Incorporan

la idea del retorno social – responsabilidad social-, esto es, la obligación implícita, que tienen las empresas de devolverle a la sociedad parte de lo que reciben de ésta, aunque hay que dejar en claro que como instrumento de marketing, se espera rédito directo a cambio, en el incremento de las ventas.

Responsabilidad social empresarial: es socialmente responsable aquella organización que tiene por objetivo llevar adelante un negocio rentable, donde se asumen los valores éticos que la actividad implica y se tiene en cuenta los efectos ambientales, sociales y económicos que genera en la sociedad.

Solicitada: se utiliza cuando las organizaciones necesitan, aclarar situaciones conflictivas que toman estado público y se suelen instalar como tema en los medios masivos, con estas herramientas se puede dar a conocer la posición de la empresa frente al conflicto. Es un medio formal y creíble, que se utiliza en los diarios, donde se destaca de las otras informaciones porque incluye la palabra solicitada y se recuadra como un aviso publicitario.

Advertorial: es la forma moderna de presentar una solicitada. No se coloca la palabra advertorial y se parece más a una publicidad porque se suele usar fotografías o imágenes.

Publicity: Es una publicidad que aparece con un formato de nota periodística. Se considera como el “conjunto de menciones, referencias, etc, de carácter público, de las que una empresa, sus productos o novedades son protagonistas y por las que no paga –generalmente-“(García Uceda, 1999, p.32). Se utiliza para dar a conocer novedades sobre la organización, sus acciones, nuevos emprendimientos o logros en general en un formato de noticia o nota periodística. Por lo general, cuando las organizaciones compran varios espacios publicitarios en algún medio gráfico, se puede negociar este espacio. La idea es informar al público sin la estética de la publicidad, para producir impacto y alta retención y credibilidad.

La publicidad: desde distintas perspectivas se puede definir como: “un arte de convencer consumidores” (Bassat, 1999, p. 11) o “un método para enviar un mensaje de un patrocinador, a través de un canal de comunicación formal, a una audiencia deseada” (Kleppner, 1994, p. 27), también que es “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado (Kotler y Armstrong, 2003, p.470). Es una comunicación persuasiva no neutral, los mensajes se emiten con la intención de lograr algo

específico en un mercado determinado. La publicidad se utiliza para dar a conocer o aumentar las ventas de un producto o servicio, a través de medios gráficos, radiales, vía pública, etc., como así también para posicionar la marca en la mente de los consumidores.

### **2.5) El Mapa de Públicos**

Según Paul Capriotti (2009, pp. 175-176) identificar los públicos de una organización implica reconocer a los individuos u organizaciones que tengan una interacción similar con una organización, y “agruparlos” como miembros de un público determinado. Así, cada persona, en función de cómo establezca su relación con la organización en cada situación, podrá formar parte de un público en un momento determinado, y de otro público en otro momento.

Las características particulares que tenga una organización (el tipo de actividad que desarrolle, la estructura organizativa que tenga, su ubicación geográfica, el tipo de mercado en el que compita, etc.), así como la interacción particular de la organización con los individuos y organizaciones de su entorno, generará unos status y roles de públicos concretos, y unas determinadas expectativas en función de la relación establecida. Cada público tendrá unas expectativas particulares en función de su relación con la organización, y que en función de esas expectativas se formará la imagen corporativa de la organización.

En función de ello, se podrá identificar un *Mapa de Públicos* para una organización, que sería el conjunto específico de públicos con los cuales una entidad en particular tiene una relación concreta. Cada organización tendría un Mapa de Públicos propio y diferente de otras organizaciones (incluso dentro del mismo sector).

Por ello, si cada organización tiene sus propias particularidades y sus propias relaciones específicas con su entorno, podríamos establecer la siguiente premisa: *cada organización genera sus propios públicos*. Podemos señalar que cada organización tendrá una *Estructura de Públicos* propia y particular, en función de las características de la entidad y de la situación particular en la que se encuentre.

Para Capriotti este mapa de públicos propio y particular de una organización no sería una estructura de públicos estática (aunque sí estable), ya que los públicos evolucionan y se modificarían (podrían desaparecer algunos públicos actuales o

cambiar sus intereses, y también pueden surgir nuevos públicos), en función de cómo evolucione la propia organización (en cuanto a su estructura y funcionamiento), así como evolucione la relación/interacción entre la organización y las personas y entidades de su entorno.

A través del desarrollo realizado en este capítulo en torno de la noción de comunicación, imagen, identidad y cultura corporativa es relevante considerar los cambios en el modo en que las empresas se presentan ante la sociedad y su necesaria asociación con la idea de “institución” y como parte integrante de las organizaciones de la sociedad civil. En el capítulo siguiente analizaremos cómo estos marcos teóricos de la comunicación corporativa son aplicables y compatibles al ámbito de las organizaciones de la sociedad civil, de acuerdo a los diversas características propias del sector que se analizaron en el capítulo 1.

### **Capítulo 3: La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: similitudes y divergencias con el paradigma tradicional de la comunicación corporativa**

#### **1) La Comunicación Organizacional en las OSC: aproximaciones teóricas**

Desde una perspectiva epistemológica, la comunicación ha sido abordada por múltiples disciplinas (la filosofía, la semiótica, la lingüística, la psicología, la sociología, las ciencias físico-matemáticas, la antropología, etc.) hecho que ha llevado a considerar a la disciplina ya no como “ciencia” sino como “ciencias de la comunicación” (Herscovici, 1998). Puede decirse que su objeto real (Bourdieu, 1998), es transversal a múltiples ciencias y que es imposible estudiar a los medios masivos de comunicación desde una sola mirada<sup>2</sup>.

Si bien, la comunicación, más que cualquier otra ciencia, ha llamado a la interdisciplinariedad para el desarrollo de su campo y que la complejidad de los fenómenos “massmediáticos”, han potenciado su faceta operativa; existen baches epistemológicos que la han debilitado como disciplina productora de conocimientos. Para Follari (2003), el proceso de maduración de la ciencia no puede completarse si la comunicación continúa estableciéndose exclusivamente en la práctica y no en la teoría.

A pesar de que el proceso de la comunicación humana supone un sistema de significación como propia condición necesaria, durante largo tiempo el paradigma dominante en las investigaciones tanto críticas como empíricas en comunicación fue el modelo informacional de la comunicación. Esta línea teórica obtuvo gran peso por su solidez epistemológica, razón por la cual, resultó poco cuestionada, frecuentemente utilizada y relativamente superada en la historia de las investigaciones en comunicación (Wolf, 1987).

El surgimiento y la proliferación de entidades y organizaciones de la sociedad civil como nuevo actor social con capacidad, voluntad y potencialidad de entrar en el

---

<sup>2</sup> Bourdieu distingue entre objeto real y objeto teórico para señalar que el primero es pre construido por la percepción, en cambio, el segundo, el objeto científico, es caracterizado como sistema de relaciones expresamente construido (Bourdieu, 1998, p.52).

ámbito de la comunicación organizacional, redefine un campo de estudio que todavía carece de uniformidad en cuanto a sus planteamientos teóricos y analíticos. En este sentido, se evidencia una carencia de un corpus teórico consolidado y de una práctica de la profesión homogénea en sus denominaciones y actividades. La heterogeneidad, visualizada como producto de las transformaciones sociales y profesionales surgidas en los últimos años en la sociedad considera la necesidad de debatir y teorizar sobre este campo de análisis.

Desde la perspectiva de las asociaciones comunitarias, nuevos principios estructuran las prácticas y las conceptualizaciones de la comunicación que hacen necesaria una redefinición de éstas a favor de la producción de categorías acordes a los objetivos e intervenciones propias de las OSC.

Una excelente definición sobre la comunicación en las OSC, es suministrada por Putnam y Machado (2009), quienes proponen que la comunicación en las OSC se orienta, a la acción social y al desarrollo humano en beneficio de la comunidad y provee una alternativa a la práctica profesional tradicional. Su misión apunta a la expansión y al incremento de los derechos y obligaciones de los ciudadanos y no a la realización de intereses comerciales o gubernamentales.

Según estos autores, los principios que estructuran las prácticas de comunicación en las OSC no reemplazan a los de la comunicación organizacional tradicional, aunque sí requieren algunas conceptualizaciones y revisiones de las prácticas de entrenamiento y formación en el área. Para Paul Capriotti (1992), en cambio, es posible elaborar un modelo de comunicación organizacional que pueda ser aplicado en diversas instituciones, ya sea dentro del ámbito gubernamental, comercial o social.

Sin embargo, para Krohling Peruzzo (2009), las dinámicas y objetivos principales de las OSC no responden a las demandas del mercado, ni a la persecución de una imagen positiva en sus diversos públicos. La finalidad de las OSC es gestionar proyectos sociales y promover una causa o discurso de bien público. Por lo tanto, los principios teóricos y las prácticas tradicionales de comunicación organizacional desarrolladas para instituciones empresariales y gubernamentales no pueden simplemente ser transferidas y reproducidas en las organizaciones sociales, especialmente en los movimientos sociales sin fines de lucro ideados para movilizar y promover el cambio social. La comunicación, en este campo, abarca una serie de

premisas y acciones pensadas para cambiar los estilos de vida de las personas, así como también, establecer y facilitar las relaciones entre organizaciones, sus públicos y la sociedad en general.

Aunque las organizaciones de la sociedad civil no sean homogéneas, ellas comparten una meta, que es la promoción del cambio que privilegia el desarrollo humano. En consecuencia, sus estrategias también cambian, basadas en qué tipo de logros o realizaciones pretende la organización. En el proceso de promover transformaciones sociales, las organizaciones usan ciertas tácticas para estimular una activa participación de los ciudadanos y facilitar el compromiso personal y la autoemancipación pensada para construir una sociedad más igualitaria (Krohling Peruzzo, 2009).

García Orosa (2006) analizó los tres elementos básicos de la comunicación: emisor, receptor y mensaje y para observar cómo, lejos de parecerse, son diferentes en los tres sectores.

El emisor en el ámbito de la administración pública pertenece al sector público sin ánimo de lucro; se dirige hacia un administrado (abarca la totalidad de la población “legal” en cuanto sujeto de derechos y deberes hacia la administración) y la función principal del mensaje se encuentra apoyada en la legalidad y en la obligación, cuyo fin último es la información y la transparencia. En las empresas, en cambio, el emisor pertenece al ámbito privado con ánimo de lucro, se dirige hacia un consumidor a través de un mensaje principalmente persuasivo. Y, las OSC pertenecen, para García Orosa (2006) al sector privado sin ánimo de lucro y se dirigen a la población como agente social, independientemente de su situación en una u otra administración; su mensaje tiene como finalidad la movilización hacia el cambio social.

En cuanto a los objetivos que guían los procesos institucionales podemos resaltar que en el ámbito gubernamental, la comunicación es considerada un instrumento fundamental para construir y fortalecer la imagen de una determinada administración; así como también, puede favorecer la participación ciudadana, mediante la construcción de una imagen de ciudad o de país acorde a las expectativas de sus habitantes (Puig, 2003). En el ámbito comercial, en cambio, la comunicación es utilizada estratégicamente para transmitir determinados atributos con la intención de establecer en la mente de los diferentes públicos, un posicionamiento o imagen

deseada (Villafañe, 1998). Para Toni Puig (2003), una de las grandes diferencias entre la comunicación en las instituciones públicas y en las organizaciones empresariales es que en las primeras no existen clientes, existen, los ciudadanos y el término incluye un sector más amplio que el de consumidores y pretende involucrar a todos con todos. Por lo tanto, la comunicación tiene el deber de generar un tejido asociativo cívico, ciudadano, plural, amplio que trabaje desde el diálogo.

Por otro lado, los objetivos de la comunicación en el campo de las OSC, apuntan a la promoción del cambio que privilegia el desarrollo humano. A diferencia del área gubernamental o comercial, no busca escuchar al público para adaptarse mejor a sus intereses; sino que se focaliza en “encontrarse, reunirse” con las necesidades de sus destinatarios.

Mediante el análisis realizado, es posible dilucidar que el mensaje es inseparable de los objetivos y metas de la organización y que la comunicación de la propia institución se considera un fin secundario, que prioriza la comunicación hacia el cambio social. De la misma manera, Krohling Peruzzo (2009) argumenta que la comunicación organizacional en las OSC involucra dos niveles:

1- El uso de interacciones directas para movilizar al público e intervenir en el desarrollo concreto de acciones para promover la ciudadanía.

2- La promoción de mensajes institucionales al público con la intención de crear una reputación, imagen e ideología política de una organización particular.

En el caso de las OSC, el centro del mensaje no debería ser, la propia entidad (fin secundario) sino la misión de la entidad ya que la principal finalidad de estas organizaciones no es en principio el reproducirse a sí mismas sino el crear un determinado cambio, actitud, valor o situación en la sociedad .

Desde estos análisis, las metas y objetivos de la intervención de las OSC son diversas a los otros sectores; por consiguiente, sus estrategias también cambian, las tácticas se orientan a estimular la participación activa de los ciudadanos e intentan generar compromiso para una sociedad más igualitaria.

Para Krohling Peruzzo (2009) la operatoria de la comunicación institucional, el periodismo y las relaciones públicas y otras especialidades de la comunicación también cambian, a medida que se produce esta transformación. La práctica profesional en este ámbito, para la autora, va más allá del uso de habilidades técnicas

que están en manos de especialistas; requiere de un compromiso activo con los procesos participativos; la movilización, implica otra forma de relacionarse con el público beneficiario, supone la empatía de coincidir con las necesidades, expectativas y posibilidades de los otros.

Los especialistas en comunicación organizacional que trabajan en las OSC no son profesionales que vienen de afuera del sistema para controlarlo, sino que se trata de profesionales que trabajan contenidos por, y desde el interior de las dinámicas de los grupos representados; los respeta y permite la generación de ideas, pensamientos, conocimientos y decisiones que emergen de dichos grupos. Así, ya sea como profesional o voluntario de un movimiento social, el encargado de la comunicación debe colaborar con el apoyo a los actores sociales en cuestión y estar en armonía con las causas que los motivan y movilizan (Krohling Peruzzo, 2009).

En este sentido, los principales desafíos del comunicador en las OSC, se basan en entender que las competencias principales del comunicador no son la mezcla o masterización de técnicas propias del modelo de comunicación organizacional tradicional: relaciones públicas, publicidad, periodismo, imagen corporativa, etc. Su desafío se presenta en desarrollar la comunicación desde una perspectiva holística y multidisciplinaria, en el nivel de la esfera subjetiva de prácticas, para estimular las acciones organizacionales movilizadoras u orientadas al cambio social. De allí, que sus desafíos radican en:

- Cómo generar y permitir la participación ciudadana.
- Cómo fomentar el compromiso social.
- Cómo promover la colaboración, y la solidaridad.
- Cómo colaborar para que la organización tome cursos apropiados de acción de acuerdo a cada situación.
- Desarrollar la comunicación en el nivel de la esfera subjetiva de prácticas.
- Desarrollar la comunicación desde una perspectiva holística y multidisciplinaria para estimular las prácticas organizacionales movilizadoras u orientadas al cambio social.

- Cómo combinar la comunicación tecnológica (web, radio, video, etc) con la comunicación interpersonal de manera que se interconecten y complementen entre sí.
- Entender que las competencias principales del comunicador no son la mezcla masterización de técnicas propias del modelo de comunicación organizacional tradicional: relaciones públicas, publicidad, el periodismo, la imagen corporativa, etc. Su actuar se presenta de acuerdo a los objetivos grupales, dentro de un marco de trabajo interdisciplinario para motivar las prácticas organizacionales y guiar la tomas de decisiones hacia apropiados cursos de acción para cada situación.

## **2) Las OSC y el acceso a los medios masivos de comunicación**

Desde 1990 las OSC han ocupado un lugar importante en la opinión pública, aunque su presencia siempre estuvo obturada por las empresas de información, dado que las puertas de la comunicación se les abrían siempre y cuando se ajustaran a la opinión de éstos, renunciando a su propia capacidad de ser ellas mismas medios de comunicación. Este ingreso a los medios masivos de comunicación se llevó adelante si las OSC se aprestaban básicamente a contar su trabajo, sus pequeñas historias, desvinculándolas de cualquier conflicto social (De Piero, 2005).

En el ámbito legislativo la ley de radiodifusión vigente desde la última dictadura militar, impidió a los actores de la sociedad civil y a organizaciones comunitarias el acceso de licencias de medios audiovisuales, hecho que fue motivo de reclamos y luchas por parte de diversos sectores sociales: gremios, periodistas, radios comunitarias, etc. nucleados en la Coalición por una Radiodifusión Democrática que culminó en la sanción de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual en octubre de 2009.

Ignacio Ramonet plantea que el rol histórico de los medios de comunicación y de la prensa ha consistido en las democracias modernas el “cuarto poder”, que en realidad se trata, de un “contrapoder”, en tanto que resultó un recurso de los ciudadanos frente al abuso de los tres poderes tradicionales (legislativo, ejecutivo y judicial). La prensa se constituyó entonces como “la voz de los sin voz” (Ramonet, 2011, p. 47).

De allí que el “cuarto poder” y el periodismo cumplieron una función de integración sociopolítica en la visibilización de sectores marginados y excluidos y en la posibilidad de su futuro tratamiento político, lo cual operó a favor de una mayor democratización. Por otra parte, los medios cumplieron funciones de control indirecto, también denominada “Accountability vertical mediática” (Menendez, 2009, pp. 161-162). Esta función se realizó primariamente a través del periodismo de investigación e implica la realización de un control indirecto mediático de los actos de corrupción que otorgan visibilidad a los actos ilegales, operando el ojo público y demandando respuestas políticas. De modo que, a través de este accionar los medios contribuyeron a aumentar la eficacia del sistema político operando indirectamente como mecanismo de control y responsabilidad política que accionó de abajo hacia arriba, desde la sociedad hacia el poder político. En este sentido, esta función de los medios se corresponde con el paradigma del neoinstitucionalismo.

Sin embargo, para Ramonet (2011) en los últimos veinte años, con el avance de la globalización económica, los medios masivos ahora se han sumado a los otros tres poderes dominantes: la política, la economía y las finanzas, y junto a éstos someten de la misma manera, a los ciudadanos. En este sentido, los medios concentrados –tanto gráficos como electrónicos- pueden obrar como oposición política encubierta aglomerando un importante sector de la derecha ideológica que defiende con igual intensidad la libertad de prensa, el stablishment y los grandes capitales (Follari, 2009).

Los medios masivos atravesaron una crisis ante las protestas del 2001 en Argentina los cuales no cubrieron ni expresaron la conflictividad social emergente. De allí el rol de las nuevas tecnologías, el uso del chat, los blogs, las redes sociales, y el surgimiento de una extensa red de radios comunitarias, boletines, diarios, revistas y canales de televisión barriales, buscaron hacer circular otra opinión pública, que posibilitara la construcción de una nueva realidad.

Los medios masivos se han convertido en un poder con una capacidad notable para la construcción de agendas y de imágenes acerca de los hechos sociales ya que si bien no es tan simple la manipulación del televidente, sí suelen hacerlo con la información. No son pocos los que han llamado la atención sobre la necesidad de plantear mecanismos democráticos de participación y control desde la sociedad civil

sobre este tipo de empresas para preservar el derecho de los ciudadanos a una información veraz (Ramonet, 2003).

Por otra parte, la fascinación por la TV no ha sido un elemento que trabajara por el fortalecimiento de las OSC, ni por expandir la opinión pública. Desde el espacio de los medios de comunicación se evidencia cómo la solidaridad se construye como parte del entretenimiento o de la información. De modo que el show televisivo, las personalidades mediáticas, el glamour, el mundo del patrocinio empresarial, se mezcla con la cuestión social, la pobreza, la exclusión y la tragedia, los cuales no hieren al televidente que disfruta del espectáculo. De modo que se produce el fortalecimiento de un nuevo individualismo, vinculado a la solidaridad, la moral posmoderna, la aristocracia y valores como el “estar bien”, que produce el ciudadano aparentemente neutro y no vinculado a la política. Éste es el caso, en nuestro país, de los programas de TV de Tinelli, donde el intento de intervenir con su demanda por parte de las organizaciones sociales, queda subsumidas bajo la lógica del show business de la farándula nacional.

En un sentido contrario al que se presenta la imagen de las OSC actualmente en los programas de mayor rating de la televisión, estas organizaciones son portadoras de nuevas expresiones sociales, que las instituciones existentes (los partidos, los sindicatos, el mismo Estado) no buscan representar y que, por lo tanto, estarían marginando. Desde luego, la legitimidad, y si se quiere, la autenticidad de esta representación o expresión, es una tarea difícil de demostrar, e incluso, de aceptar para el resto de la sociedad y en particular para el Estado. En algún sentido, cuando las organizaciones ocupan lugares en la sociedad o llevan a cabo actividades que otras instituciones abandonan, existe una legitimidad por ejercicio, o más precisamente, por ausencia de otras instituciones que la ejerzan. La disyuntiva entre la preponderancia del Estado y los reclamos de las OSC, se crea cuando nos referimos a temas que atañen al espacio público, a la ciudadanía, en definitiva, al bien común, y allí las organizaciones pueden presentar puntos de vista e intereses que no necesariamente acuerden con el resto de la sociedad (De Piero, 2005) .

De manera que la construcción de la opinión pública para la sociedad civil en general no debería estar atada sólo a un procedimiento de eficacia en la llegada del mensaje (lo cual se lograría según las tendencias actuales desde la TV) sino que tendría que apuntar a un vasto debate abierto en el cual la sociedad civil y el Estado

deben participar con sus voces, las cuales se espera que se traduzcan en acciones de la administración estatal, es decir, en políticas públicas.

A partir de la sanción de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual<sup>3</sup> en nuestro país nuevas posibilidades se abren a las prácticas y a las intervenciones de las organizaciones de la sociedad civil en el espacio público, así como también mayores oportunidades de modificar las construcciones reduccionistas que de ellas se han hecho a través del periodismo hegemónico.

En este sentido, la nueva ley postula que los medios de comunicación, en todas sus modalidades y regímenes de propiedad, tienen también un cometido indispensable como actores en el desarrollo de la sociedad de la información y se considera que son un importante contribuyente a la libertad de expresión y a la pluralidad de la información.

En el artículo 2º se define que la actividad realizada por los servicios de comunicación audiovisual se considera una actividad de interés público, de carácter fundamental para el desarrollo sociocultural de la población por el que se exterioriza el derecho humano inalienable de expresar, recibir, difundir e investigar informaciones, ideas y opiniones. El artículo 21, resulta de amplia relevancia para las OSC dado que postula que la explotación de los servicios de comunicación audiovisual podrá ser efectuada por tres tipos de prestadores: prestadores de gestión estatal, de gestión privada con fines de lucro y de gestión privada sin fines de lucro, los que deberán tener capacidad de operar y tener acceso equitativo a todas las plataformas de transmisión disponibles.

Asimismo señala que la diversidad en la propiedad de los medios de comunicación y la competencia entre operadores no es suficiente para garantizar un pluralismo de contenidos, y que el creciente recurso a agencias de prensa tiene como resultado que aparezcan en todas partes los mismos titulares y contenidos. Considera que el pluralismo se ve amenazado por el control de los medios de comunicación por órganos o personalidades del mundo político, y por determinadas organizaciones comerciales, como por ejemplo, agencias publicitarias; etc.

---

<sup>3</sup> Ley Nº26.522, art. 4.Boletín Oficial de la República Argentina. 10 Oct. 2009. Bs. As. Argentina.

Por lo tanto, se plantea que la transición hacia la sociedad de la información debe ser conducida por los gobiernos en estrecha coordinación con la empresa privada y la sociedad civil. Para ello se propone adoptar un enfoque integral que suponga un diálogo abierto y participativo con toda la sociedad, para incorporar a todos los actores involucrados en el proceso de estructuración de una visión común respecto del desarrollo de una sociedad de la información en la región.

De modo que la sanción y reglamentación de esta Ley permite a las OSC ser un canal de transmisión hacia el espacio público y asumir un rol representativo de lo que sucede en la cotidianidad y de los múltiples conflictos que se desarrollan en diversas realidades sociales, sobre todo cuando la reflexión sufre una ausencia preocupante en los medios masivos.

Por otra parte, dada la oportunidad que se presenta a partir de esta ley que otorga el tercio del espacio radioeléctrico a los actores de la sociedad civil, el desafío se abre en torno de cómo construir y desarrollar herramientas comunicacionales y mensajes masivos, dadas las limitaciones presupuestarias y el carácter informal, voluntario y autogestionado que caracteriza el trabajo y los proyectos de dichas organizaciones. También, parte de los desafíos involucra la formalización de las prácticas y la formación de profesionales que se desempeñen en las OSC, así como también la necesidad de profundizar en los instrumentos teóricos que sustenten las intervenciones en comunicación organizacional.

De allí, que surge la necesidad de profundizar en aquellos elementos que, desde las teorías del campo de la comunicación corporativa tradicional, puedan resultar de utilidad y ser aplicadas al ámbito de las OSC. Por lo tanto, el próximo recorrido de este trabajo intentará poner en relación dialógica los elementos teóricos repasados hasta aquí en el primer y segundo capítulos, de modo de poder arribar a un entendimiento mayor de cuáles son las realidades de las OSC y sus necesidades comunicacionales.

### **3) Los presupuestos de la comunicación corporativa y su aplicación a las OSC: identidad, cultura, imagen y comunicación**

A partir de los conceptos analizados en el capítulo precedente, revisaremos aquellas nociones en función de su valor heurístico para el estudio y la intervención

dentro del campo de las organizaciones sociales. La comunicación corporativa implica el desarrollo de distintos elementos que hacen al buen funcionamiento de la institución y de su gestión que agrupamos en los ítems: identidad, cultura, comunicación e imagen.

De acuerdo al desarrollo anterior y las propuestas teóricas presentadas, analizaremos cada ítem en relación a las características de las OSC evidenciadas en el capítulo 1.

### **3.1) La identidad en las OSC**

En cuanto a la noción de “identidad”, entendemos que las definiciones que proponen autores como: Villafañe, Capriotti, Costa, Chaves y Van Ries contienen algunas categorías útiles, así como también, ciertos límites conceptuales para ser transferidas a las OSC.

En cuanto a los aspectos que consideramos que pueden ser nociones generales, es decir aplicables tanto para las empresas como para las OSC, señalamos aquellas definiciones que remiten a la idea de “identidad” como conjunto de atributos (verbales, simbólicos, etc.) diferenciadores e identificadores que constituyen un discurso de la identidad y le confieren a la organización un carácter único y permanente. Entre estos atributos podemos mencionar tanto las categorías que propone Villafañe como las de Capriotti.

Villafañe (1999) propone tres categorías para comprender la identidad, estas son; la historia, la situación actual y la filosofía. Coincidimos en que estos elementos pueden estar presentes en la identidad de las organizaciones sociales. Aunque, a diferencia del planteo de Villafañe, donde la situación actual remite al proyecto empresarial y a la necesidad de adaptación de las empresas a las circunstancias que impone el mercado; en el caso de las OSC, la situación actual no solo se define a partir de los recursos económicos con los que ésta cuenta sino, también los tecnológicos, los recursos humanos, y el grado de desarrollo de su misión en la sociedad, es decir la situación actual del contexto de inserción y de los actores sociales a los que pretende influenciar.

Por otra parte, también consideramos válidas las categorías que presenta Capriotti (1999) en tanto que divide a los componentes de la identidad en: la filosofía

y la cultura corporativas. Desde el punto de vista de la filosofía, elementos como la misión, la visión y los valores son aplicables al campo de las OSC dado que resultan una síntesis de lo que la organización se propone y sirven como vía para dar a conocer a la sociedad a qué se dedica la institución y cuáles son los motivos que orientan y sostienen sus prácticas.

Por otro lado, la visión remite la visualización de una situación futura, y por lo tanto, contribuye en la elaboración de proyectos y líneas de acción. La explicitación de los valores, presenta, en cambio, una situación ambigua dado que éstos difícilmente puedan escindirse de la filosofía y de la ideología que se plasman a través de las acciones. No se trata de gestionar valores del modo en que lo hacen las empresas, sino en cómo éstos constituyan el propio accionar concreto de la organización y movilicen a otros en la misma tarea. En el ámbito empresarial, la comunicación de los valores puede permitir lograr adhesiones y apoyos, aunque desde la perspectiva de la OSC, los valores son el propio núcleo, el corazón de la organización.

La identidad visual también es un elemento importante en la construcción de la identidad de las OSC, sin embargo, dado que la principal orientación no es la lógica competitiva de maximización de ganancias, la necesaria representación visual en las OSC difiere de la función que cumple ésta en la empresa.

En las empresas, la necesaria construcción de la identidad sólida y contundente es utilizada como una herramienta de competitividad en el mercado, es decir, como atributo diferenciador que opera a favor de la recordación de la marca y el reconocimiento de ésta por sobre las demás empresas. Bajo un modelo corporativo, la identidad en las empresas supone la construcción de un “nosotros” y sugiere la inspiración de confianza en sus potenciales consumidores, proveedores, accionistas, etc.

En este sentido, la identidad en las OSC difiere de la presentada por el paradigma corporativo, dado que la necesidad de la construcción de la identidad visual no supone un atributo para un mercado competitivo, sino que éste intenta representar un proyecto político-ideológico, una mirada en torno de la realidad y de la sociedad, una respuesta frente a una demanda silenciada y a una problemática que se pretende tome estado público.

De modo que intervenir en el espacio público a través de una representación verbal, iconográfica y simbólica, no supone la necesaria recordación y autoafirmación de la organización tal como se plantea en la lógica empresarial; sino, de lo que se trata es de que la identidad visual represente una misión y apunte a la movilización a favor de la ciudadanía y la participación.

### **3.2) La cultura en las OSC**

Entendemos que la definición de cultura que señala Villafaña (1999) entendida como: comportamientos explícitos, valores que suponen pautas de comportamiento y presunciones básicas o supuestos subyacentes; así como la definición de Weil (1992) que hace alusión a la cultura como conjunto de hábitos ligados a la historia de la empresa y a su oficio, como: mitos, ritos y tabúes, espíritu de la casa y ética, estilo de gestión y comportamiento de la dirección; pueden ser aplicables a cualquier organización humana y por lo tanto, útiles para pensar el ámbito de las OSC.

Algunos elementos que influyen y determinan a la cultura, como: la historia de la organización; la estructura y organización interna; las relaciones jerárquicas y gestoras existentes en el seno de la organización; el grado de cohesión y configuración corporativa; la gestión de la comunicación interna y la propia valoración de ésta; la disposición espacial y la ubicación geográfica; la imagen externa y la proyección social, resultan elementos objetivables, que construyen la “arquitectura” de la cultura y pueden ser analizadas para favorecer el funcionamiento institucional de las OSC.

La relevancia que adquiere la conceptualización de la cultura en las organizaciones supone, de acuerdo a estos autores, la posibilidad de intervenir de manera favorable en el clima interno; en la construcción de consensos, en el logro de metas comunes y, en cohesionar internamente a la organización. Creemos que estas funciones de la cultura son importantes para las OSC, dado que éstas construyen equipos de trabajo, gestionan proyectos sociales y deben trabajar en pos de lograr objetivos comunes.

Por otra parte, diferimos con los autores mencionados, en cuanto a lo que remite a la posibilidad de gestionar la cultura y adaptar a los miembros de la compañía al proyecto empresarial. En este punto, de acuerdo a la noción de cultura que se presenta como “convicciones profundas”, no es posible afirmar que ésta puede

ser fácilmente “gestionable” o que desde las cúpulas ejecutivas puedan producirse cambios radicales, dado que esto implicaría un cambio tanto en la identidad como en los valores de la organización.

En el ámbito de las OSC, la cultura supone el hecho de que los miembros de la organización comparten elementos de la filosofía, de la ideología, de la visión de la sociedad y por lo tanto, ésta no puede simplemente ser “gestionada” o modificada por ninguno de los miembros. Por otra parte, dado que los objetivos que orientan las acciones no implican intervenir en los comportamientos de las personas, ni lograr un clima interno de trabajo eficaz; sino que pretende como fin último construir sociedades más justas e igualitarias; tanto la noción de cultura como la de identidad no pueden pensarse desde un paradigma cerrado o corporativo, sino, por el contrario, desde una posición abierta que no clausure las identidades, las demandas y las singularidades de los agentes sociales.

### **3.3) La imagen en las OSC**

La noción que se ha abordado del concepto de imagen en los capítulos precedentes tiene que ver con la idea de que ésta es capaz de influir en la mente de los diferentes públicos; y, partiendo de allí, los autores asumen la necesidad de determinar qué tipo de imagen se ha consolidado en la percepción social, y cómo ésta repercute de manera positiva o negativa en el accionar de la organización.

Coincidimos con las definiciones de imagen que han sido adoptadas por los diferentes autores: como Costa, Villafañe y Van Riel en el sentido en que la imagen es conjunto de significados y mensajes que suponen el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones a través de los cuales llegamos a conocer un objeto, persona, organizaciones, etc.

Por otra parte, los conceptos que toma Paul Capriotti (1999) del campo de la psicología social para detallar la definición de: imagen-actitud, y las distinciones de Villafañe (1993) acerca de la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública, son de valor analítico para abordar un estudio de la imagen en las OSC, sobre todo y principalmente cuando la misión de éstas implique intervenir en la modificación de valores y creencias, y la búsqueda de impacto en la opinión pública.

Si bien estas categorías presentan una definición general de la imagen, los objetivos, la relevancia y la necesidad de su gestión tiene en las empresas diferentes finalidades que en las OSC.

Partimos de la base de que la imagen de las OSC en la sociedad y en los medios de comunicación es positiva. Dado que su finalidad no es obtener el lucro y que valores como la solidaridad, el hacer bien y el contribuir con mensajes de bien público son imaginarios asociados a estas organizaciones, el objetivo de construir una imagen positiva no se constituye como central en este caso.

Por otro lado, la intención de gestionar la imagen para ser utilizada como herramienta para influir comportamientos y determinarlos, solo es aplicable al ámbito de las OSC cuando ésta se propone concientizar y modificar hábitos a favor de causas de bien público como: la salud, el medio ambiente, la no discriminación, entre otras temáticas que apunten a la construcción de proyectos emancipadores.

Por lo tanto, la finalidad de la construcción de la imagen en las OSC difiere de la implicancia de la imagen para las empresas, donde ésta interviene en la capacidad de atraer, retener y fidelizar clientes; en la disminución de la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, a favor del posicionamiento que se desea, en la búsqueda de reputación y prestigio en la opinión pública y, en la atracción del mercado de capitales.

De allí que la diferenciación, perdurabilidad, sustentabilidad, evaluación e incorporación de valor a la organización no sean las características fundamentales en la construcción de la imagen en las OSC, las cuales no se constituyen bajo el paradigma competitivo y la lógica del liderazgo que anima el espíritu empresarial.

### **3.4) La comunicación en las OSC**

Creemos que de las nociones de comunicación expuestas en el capítulo anterior, las definiciones de Capriotti y de Ritter son más abarcadoras para abordarla y remiten a la idea de comunicación como el intercambio de información, ideas, y de sentimientos; así como también involucra a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad.

Bajo el paradigma corporativo, la necesaria división entre un espacio exterior y uno interior está presente de manera marcada en el desarrollo teórico de la comunicación corporativa donde la distinción entre “comunicación interna y externa” remite a la construcción de un “nosotros” y de un “ellos”, que determina las prácticas y la intervención en este ámbito.

De allí que los objetivos de la comunicación interna impliquen interiorizar un sentido de pertenencia; compartir valores y configurar un lenguaje común; identificar a los empleados con el proyecto de empresa; fomentar la participación, la motivación y el compromiso; y, por otra parte, los objetivos de la comunicación externa apuntan a la difusión de una imagen positiva; a lograr credibilidad y favorecer la adecuación a un entorno cambiante en lo: tecnológico , comercial, productivo, etc.

Aquí, la comunicación, como analizamos en el capítulo anterior, interviene en el desarrollo del trabajo inmaterial, que apunta tanto a la dimensión intelectual-cognitiva como a la dimensión emocional. En este punto, el grado de competitividad y rendimiento que una empresa logre, depende cada vez más del grado de desarrollo de capacidades afectivas y cognitivas como la creatividad, la proactividad, el trabajo en equipo, la participación, la predisposición al cambio, entre otras aptitudes que conducen al fortalecimiento del proyecto empresarial.

Las ideas presentadas en el desarrollo de la comunicación corporativa implican un fuerte trabajo en torno de los recursos humanos de la organización, dado que son éstos quienes tienen en sus manos la tarea de producir valor a través de sus comportamientos y actitudes. Por lo tanto, el impacto de la intervención comunicacional en los públicos internos, tiene en la empresa una relevancia mayor que en las OSC, donde los miembros participan, la mayoría de las veces de manera voluntaria y autoconvocada.

Para Putnam y Machado (2009) la comunicación en las organizaciones sociales se ve limitada por los recursos económicos con los que cuenta la organización, ya que por lo general, éstos son escasos o nulos, lo cual influye directamente en las herramientas comunicacionales que utilizan las OSC. Por ejemplo, dentro de la comunicación externa, los instrumentos que más se estilan son: la comunicación con la prensa, las relaciones institucionales, herramientas web, folletos, afiches en la vía pública, etc. Y dentro de la comunicación interna, se puede mencionar a las reuniones tipo asambleas o plenarios. Aunque hay otro tipo de

comunicación que es el más utilizado aunque, a veces, el que menos se tiene cuenta a la hora de señalar su influencia, que es el “boca a boca”.

Las funciones que cumplen estas acciones de comunicación dentro de las OSC, varían según las diferentes herramientas:

- **Comunicación externa:** por lo general se da a través de propagandas o publicidad de bien público en medios gráficos, radiales y televisivos, páginas web, folletos, afiches en la vía pública, etc. Es utilizada principalmente para captar fondos o atraer voluntarios a la organización. A continuación se desarrollarán dos herramientas que tienen suma importancia en este tipo de comunicación:

- *Comunicación con la prensa:* debe transmitir toda la información sobre la entidad a los medios de comunicación. La relación con la prensa es de vital importancia, ya que a través de ésta, la organización puede darse a conocer ante la sociedad, crear una imagen positiva en ella, como así también realizar peticiones de donaciones o voluntarios. Por lo general se recurre a los periodistas que tienen un contacto fluido con la organización.

- *Relaciones institucionales:* su función es promover las relaciones, ya sea con instituciones públicas o privadas, generalmente relacionadas con el trabajo que realiza la organización, responsables políticos, administraciones públicas, organizaciones del sector, etc. Este tipo de vínculos son valiosos ya sea por el intercambio de experiencia con entidades del mismo sector, como así también por el apoyo que puedan dar las instituciones privadas o los organismos del gobierno a la organización, generando beneficios para ambas partes. Este tipo de lazos crea el trabajo en red que posibilita la unión de esfuerzos entre organizaciones que trabajan en ámbitos locales, nacionales e internacionales.

- **Comunicación interna:** su función es proveer a todos los miembros de la organización la información necesaria para llevar a cabo las diferentes tareas, por lo general se da a través de reuniones periódicas. Este tipo de comunicación es la más descuidada en las organizaciones de la sociedad civil, ya que por lo general, no existen soportes que la facilitan, como por ejemplo, carteleras, intranet.

#### **4) De la comunicación corporativa a la comunicación comunitaria o popular**

La distinción entre la denominación: “organizaciones de la sociedad civil” e “instituciones de la sociedad civil”, hace referencia según la clasificación que indica Acotto (2003, pp. 42-43) al grado de institucionalización y constitución legal, a los sectores sociales de pertenencia de los miembros y a la orientación de su tarea. En este sentido, al hablar de “organizaciones de la sociedad civil”, se remite a los grupos y movimientos con poco grado de formalidad, no constituidos legalmente, que tienen menos posibilidad de obtener recursos económicos, con miras al empoderamiento, son denominadas: “de base”, territoriales, etc.

Por otro lado, hablar de “instituciones de la sociedad civil” refiere a las organizaciones con cierto grado de formalidad, constituidas legalmente, cuyas tareas son denominadas de apoyo, técnicas, de investigación, de capacitación, de desarrollo, etc. Son conformadas generalmente por sectores de clase media que acompañan el proceso de empoderamiento de las organizaciones de base.

Para evitar que los términos “organización e institución” remitan al nivel de desarrollo de los movimientos sociales, y por tanto limiten su potencial heurístico no utilizaremos ninguno de estos términos para definir la comunicación en dichas organizaciones.

A partir del recorrido orientado a detectar las principales diferencias que presenta el desarrollo teórico de la comunicación corporativa con respecto a la comunicación en las OSC, podemos concluir que el término más apropiado para hablar de ésta última es el de: “comunicación comunitaria o comunicación popular”.

En tanto que las OSC, intentan construir lazos sociales para movilizar y promover el cambio social no es posible que éstas se ubiquen dentro de un paradigma corporativo que se limite a producir un cierre entre su interior y el exterior. Por lo tanto, creemos que tanto el paradigma abierto del comunitarismo como la perspectiva abierta radical son más representativos para ubicar las prácticas dialógicas, flexibles, informales, horizontales que caracterizan a la comunicación en dichas organizaciones. De allí que el término “corporativo” presenta limitaciones para dar respuestas a las necesidades sociales, grupales o colectivas que las OSC intentan representar.

Podemos concluir que los conceptos teóricos que se presentan para definir la identidad, la imagen, la cultura y la comunicación en el paradigma corporativo pueden ser utilizadas en el ámbito de las OSC, siempre y cuando en estas definiciones no intervengan los motivos y la intencionalidad propia del sector empresario, orientados al liderazgo y la competitividad, a la maximización de ganancias, y a la necesaria protección y adaptación a los mercados globalizados.

El tener las OSC un carácter no lucrativo, autogobernado y de adhesión voluntaria, no implica que éstas sean un espacio de refugio ético y o depositante del sentido de solidaridad como señalara De Piero, sino que lo que buscan es intervenir en la construcción de la agenda pública, con un objetivo siempre claramente político.

De modo que la identidad las OSC, tiene que ver con una multiplicidad de factores, entre ellos, las contradicciones sociales, la ausencia o vacío de instituciones que representen demandas insatisfechas, el rol del Estado y el sistema político; los marcos ideológicos que animan determinados movimientos sociales e implican una determinada posición acerca de la realidad, etc. De allí que al hablar de identidad de las OSC, se hace relevante contemplar el período histórico, político y económico de surgimiento, y las corrientes ideológicas que dominaron ese periodo como modos de interpretar la conflictividad y formas de intervenir en el espacio social por parte de las OSC.

Por otra parte la capacidad de intervención de las OSC, se presenta de acuerdo a su potencialidad de acción, en la cual no solo intervienen los recursos que ésta posea: económicos, de infraestructura, de capital simbólico, la capacidad de gestión; sino también el impacto y la llegada a las comunidades de trabajo.

De modo que la historia y filosofía, entendida como marco axiológico, ideológico y político son fundamentales para la definición de las identidades en las OSC y como motores en la ejecución de los futuros proyectos que ésta emprenda.

Por otra parte, la intervención de la comunicación tendrá como objetivo no solo modificar la construcción del espacio público, sino definir el rol del Estado y la relación que se establezca entre éste y la sociedad.

Debido a la detección de objetivos y particularidades propias de entidades perteneciente al la sociedad civil, y a una carencia de consensos teóricos sobre el tema, surge la necesidad de realizar una investigación empírica que de cuenta de

dichas diferencias y permita un abordaje especializado. Para ello, el capítulo siguiente se propone realizar un trabajo de campo, en organizaciones sociales de la provincia de Mendoza con la intención principal de profundizar en el conocimiento de las dinámicas comunicacionales propias de las OSC. Asimismo, intenta dilucidar si estas dinámicas, visibles en estrategias, conceptualizaciones, herramientas y prácticas de comunicación, se presentan de una forma diferenciada a las dinámicas propias de la comunicación organizacional tradicional.

## **Capítulo 4: Estudios de caso: Fundación Ecuménica de Cuyo, Fundación Favim, y Asociación Civil Valos**

### **1) Hipótesis de trabajo**

Las principales hipótesis que guían el trabajo son:

- Dado que los objetivos y metas de las OSC difieren de los de las empresas y de la administración pública, los principios teóricos y las prácticas tradicionales de comunicación organizacional también cambian y no pueden simplemente ser transferidas y reproducidas en las organizaciones sociales, especialmente en los movimientos sociales sin fines de lucro ideados para movilizar y promover el cambio social.

- Los principales modelos y herramientas de comunicación organizacional, utilizadas para el desarrollo de las OSC se basan en esquemas cuyos principios teóricos y prácticas de la comunicación corporativa tradicional.

- La finalidad de la comunicación en las OSC no involucra la autopromoción de la organización sino que apunta a interacciones directas para movilizar al público e intervenir en el desarrollo concreto de acciones para promover la ciudadanía.

- La práctica profesional en este ámbito, trasciende los saberes técnicos que involucran la masterización de herramientas propias del modelo de comunicación organizacional tradicional: relaciones públicas, publicidad, periodismo, imagen corporativa, etc. y requiere de un compromiso activo con los procesos participativos.

### **2) Diseño de la investigación**

Para la investigación empírica se plantea una investigación sociológico-interpretativa de carácter cualitativo. El alcance de la misma será exploratorio-descriptiva. Las estrategias metodológicas adoptadas contemplan, al inicio de la investigación, con un alcance exploratorio cuya herramienta de recolección de datos es la entrevista en profundidad a sujetos expertos. Las muestras de expertos, son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios, donde la opinión de sujetos expertos en un tema es útil para generar hipótesis más precisas y para el diseño de cuestionarios (Hernandez Sampieri, 1998, p.328).

Esta primera etapa de investigación se realizará con el responsable de la coordinación del Programa Fortalecimiento Institucional de la Dirección de

Desarrollo Socioproductivo, del Ministerio de Desarrollo Humano, Familia y Comunidad de la Provincia de Mendoza: Lic. Leonardo Simón. El objetivo de esta etapa es realizar las primeras aproximaciones al objeto de estudio y orientar la posterior etapa de investigación.

Posteriormente se realizará un *muestreo teórico*. En la misma línea, el muestreo no buscará representatividad estadística sino que se focalizará intencionadamente sobre una base de informantes que evolucionará en la medida que la investigación avance hasta convertirse finalmente en una *muestra dirigida por teoría o muestra por criterios* mediante la cual “*el investigador selecciona conscientemente los casos adicionales a estudiar de acuerdo con su potencial para el desarrollo de nuevas intelecciones o para el refinamiento y la expansión de las ya adquiridas*” (Glaser y Strauss, 1967).

La técnica de relevamiento de datos a emplear será el estudio de caso, el cual para Hernandez Sampieri (1998, p. 333) no es una elección del método sino del objeto o de la muestra que se va a estudiar. El caso es la unidad básica que se va a estudiar y puede tratarse de una persona, una familia, un objeto, un sistema, una organización (hospital, fábrica, escuela), una comunidad, un municipio, un departamento o estado, una nación, etc. El estudio de caso es tanto de corte cuantitativo como de corte cualitativo o incluso mixto. Desde nuestro punto de vista y enfoque general de investigación, los estudios de caso contemplarán un enfoque cualitativo.

Las herramientas de recolección de datos utilizadas serán la *entrevista en profundidad* y análisis del discurso institucional a través de documentos comunicacionales de los casos de análisis como: sitio web, folletería, presentaciones multimedia, etc. que transmitieran la autopresentación de la institución: historia institucional, misión, visión, objetivos, proyectos, etc. los cuales resultaron canales visibles del discurso de la organización.

Respecto de las técnicas de análisis de la información obtenida, se trabajará a partir del análisis de contenido, que “*...consiste en un análisis temático del material a partir de las ideas que refieren los entrevistados sobre las cuestiones que plantea el protocolo de la entrevista. Asimismo, se aboca al estudio de los componentes referenciales semánticos del material por analizar e interpretar*” (Oxman, 1998, p. 37).

### **3) Selección de los casos de estudio**

La totalidad de las organizaciones sociales de la provincia de Mendoza alcanzan los 5000 casos. Para la selección de los casos de estudio se tuvo en cuenta un límite espacial que se circunscribió al área metropolitana del Gran Mendoza. La selección involucró un criterio teórico que pretendió reflejar las contradicciones y heterogeneidad del sector a través del encuentro significativo entre distintas variables: (a) trayectoria/alcance social, (b) grupo socioeconómico de inserción y (c) periodo histórico de surgimiento. Este entrecruzamiento de variables determinó la siguiente clasificación:

1- OSC orientadas al apoyo de otras organizaciones de base, de sectores populares, medios y bajos: Asociaciones por los derechos humanos, centros culturales y comunitarios, redes latinoamericanas. Periodo histórico de surgimiento anclado en los movimientos ecuménicos que datan de los años 60.

2- OSC orientadas al fomento de la ciudadanía y participación social, y al desarrollo de mecanismos de control estatal. De inclinación al trabajo con sectores sociales medios. Periodo histórico que refleja y aborda la conflictividad propia de la década neoliberal de los años 90 (violencia, exclusión).

3-OSC orientadas a la responsabilidad social empresaria, principalmente destinadas a los sectores sociales medios y altos. De mayor interrelación con el sector empresarial. Periodo histórico de surgimiento que involucra la etapa posterior a la crisis del 2001.

De acuerdo con este muestreo teórico o por criterios, se seleccionaron las siguientes organizaciones para el estudio de caso: grupo 1: Asociación Ecuménica de Cuyo (F. Ecuménica) grupo 2: Fundación FAVIM (Favim) y grupo 3: Asociación Civil Valos (Valos).

Los principales ejes temáticos a indagar mediante la entrevista en profundidad, se centraron en detectar: la identidad, la comunicación, las herramientas de comunicación interna y externa y el rol del comunicador social en las OSC. Siguiendo estos ejes se les preguntó a las organizaciones cómo definen su identidad, considerándose de valor la autodefinición por parte de los entrevistados. Al mismo tiempo, se indagó acerca de si la identidad estaba vinculada específicamente con elementos tales como: trayectoria/historia, objetivos/misión, acción/proyectos, etc.

También el análisis se centró en detectar cuál es el rol de la comunicación, las herramientas y técnicas utilizadas y la constitución de un área o responsable de comunicación: tareas, roles, expectativas y necesidades por parte de la organización.

Los resultados presentados a continuación incluyen el análisis de los datos recolectados a través de las entrevistas en profundidad y del discurso institucional presente en los diversos soportes comunicacionales a través de la reseña histórica, los proyectos, los objetivos, la misión, la visión, las áreas de trabajo, etc.

#### **4) La Fundación EcuMénica de Cuyo (FEC)**

##### **4.1.) Identidad: historia, objetivos, proyectos**

###### **4.1.1) Reseña Histórica**

Desde la perspectiva histórica, la institución ancla su identidad en los movimientos ecuménicos de Mendoza, los cuales desarrollaron una perspectiva de contra-cultura y contra-política durante las dictaduras argentinas de 1963 a 1983.

Rolando Concatti (2009) sostiene que el movimiento ecuménico fue parte de un proceso que se dio en los años 60 inaugurando en el mundo un momento excepcional de diálogo e intercambios en todos los terrenos en particular en lo ideológico y político. En este sentido, el ecumenismo, podría ser denominado como una ideología que impone como temática dominante al compromiso social como camino de transformación de las sociedades injustas y represoras.

De acuerdo con este contexto, el surgimiento de la FEC nace de las grandes corrientes político-sociales que conformaron el armazón ético y cultural de los movimientos sociales latinoamericanos, ligados con las comunidades eclesiales de base vinculadas a la teología de la liberación. El componente ecuménico de estas experiencias tiene que ver con la confluencia de personas y militantes de diferentes comunidades cristianas que se reunieron para trabajar en colaboración de grupos agredidos, perseguidos o marginados (Concatti, 2009).

En este sentido, la Fundación EcuMénica de Cuyo refleja este momento histórico e ideológico, dado que desde su nacimiento en 1971 se inscribe como Instituto para la Liberación y Promoción Humana (ILPH). Asimismo, nuclea y convoca fundamentalmente a cristianos comprometidos con el cambio social (tanto católicos como protestantes), militantes sociales y políticos, que se proponen servir a las comunidades de base con las que vienen trabajando. En el año 1975 comienza a

denominarse Fundación Ecuménica de Cuyo (FEC) y se constituye legalmente como Asociación Civil en el año 1988. Entre los años 1976 y 1982, etapa signada por la represión militar, los miembros de la FEC sufren distintas represalias: persecución, desaparición, cárcel, exilio. A pesar de los riesgos se asume como tarea el trabajo en barrios carenciados, el estudio y la reflexión política y, fundamentalmente, un fuerte compromiso con la defensa de los derechos humanos y la protección y apoyo directo a familiares y víctimas de la represión, como así también a exiliados chilenos<sup>4</sup>.

Como narra Rolando Concatti (2009) los movimientos ecuménicos son expresiones de resistencia a las dictaduras, los cuales no fueron un fenómeno local sino que éste involucró manifestaciones en diversas ciudades argentinas y latinoamericanas (Rosario, Santa Fe, Córdoba, La Plata, Tucumán, Buenos Aires, Montevideo, Santiago de Chile).

En este sentido, la FEC sostuvo vinculación con distintas organizaciones de cooperación internacional ligadas al ecumenismo, que apoyaron el quehacer institucional. En el año 1980 comienza a conformarse el Centro de documentación y biblioteca interna de la institución, y luego, desde 1983 comienza a funcionar abierta al público.

La coherencia del discurso institucional vinculado con su historia y posición ideológica se visibiliza en las áreas de trabajo: Educación Popular, Derechos Humanos y Formación política y cultural, las cuales se vinculan con los proyectos llevados adelante desde la organización que involucran al trabajo con las organizaciones territoriales de base: jóvenes de sectores populares, educación popular, defensa de los derechos de la mujer, de los niños y adolescentes, emprendimientos de economía social, defensa de los derechos humanos, la democratización de la información, de modo que ésta sea accesible a los diferentes sectores sociales involucrados con la construcción de una sociedad más equitativa, etc.

---

<sup>4</sup> <http://www.ecumenica.org.ar/wordpress/presentacion/>

#### 4.1.2) Objetivos:

- Aportar a la consolidación y fortalecimiento del sistema democrático mediante acciones tendientes a la conformación de una ciudadanía activa y participativa, hacia una democracia con equidad y justicia social.
- Crear -mediante la articulación con otros actores sociales- condiciones políticas, sociales y comunitarias que promuevan a los sectores populares, para alcanzar una sociedad más equitativa, justa y no discriminatoria.
- Promover el trabajo con los sectores sociales más vulnerables, para fortalecer su protagonismo y establecer alianzas sociales que promuevan la inclusión social en igualdad de oportunidades.
- Propiciar procesos (jurídicos, sociales y políticos) para lograr Verdad y Justicia en la Argentina en relación a la violación de los Derechos Humanos cometidos por la última dictadura militar.

#### 4.1.3) Estrategias de trabajo:

1) Fortalecimiento de organizaciones de base territorial para su incidencia política local, mediante el desarrollo de procesos de educación popular para:

- El desarrollo de acciones que respondan a necesidades comunitarias (educativas, culturales, sociales y económicas de niños/as, adolescentes, mujeres, emprendedores/as).
- La consolidación de las organizaciones sociales.
- El desarrollo y gestión de emprendimientos de economía social.
- Defensa de sus intereses y necesidades ante los gobiernos locales y con otros actores sociales del territorio.
- Gestión de recursos propios.

2) Desarrollo de procesos de educación popular y de articulación de grupos y organizaciones de mujeres y jóvenes de sectores populares.

3) Asistencia jurídico-social a víctimas de la última dictadura militar, educación y acción de incidencia pública en Derechos Humanos.

4) Servicio de atención abierta al público de Centro de documentación y biblioteca “Mauricio López” y capacitación a Bibliotecas Populares.

5) Participación y animación de espacios de articulación de ONG’s (a nivel local, nacional y regional) en función de alcanzar incidencia pública, a través de encuentros, campañas públicas, participación en actividades de capacitación y debate, intervención en medios periodísticos, como así también de participar en espacios de interlocución con el Estado.

6) Sistematización, publicación y divulgación de materiales educativos, de producciones colectivas y de investigaciones.

7) Apoyo a la consolidación de organizaciones sociales incipientes y con las que confluimos en objetivos comunes mediante participación en proyectos comunes y en la capacitación de sus integrantes.

#### 4.1.4) Destinatarios:

- Organizaciones / grupos sociales de base (territoriales y de economía social)
- Jóvenes de sectores populares
- Mujeres de sectores populares
- Niños, niñas y adolescentes en condiciones de vulnerabilidad
- Familiares y víctimas de la última dictadura militar
- Estudiantes, investigadores y universitarios
- Educadores/as (principalmente de jóvenes y adultos)
- Dirigentes sociales y políticos y líderes de opinión.

#### 4.1.5) Proyectos:

I. Formación y acompañamiento en procesos de educación popular a Organizaciones de base, espacios intercomunitarios y actores locales.

II. Grupos de jóvenes de sectores populares

III. Educación popular con grupos de mujeres pobladoras y defensa de los derechos de la mujer.

IV. Desarrollar y apoyar emprendimientos de economía social

V. Defensa de los Derechos Humanos Reparar el tejido social promoviendo la justicia

VI. Centro de Documentación y Biblioteca "Mauricio López"

VII. Foro Mendoza "Palabra y Política"

A demás de visualizar la identidad de la organización a través de sus líneas de trabajo, sus proyectos, sus estrategias, objetivos y destinatarios, es posible profundizar en el mismo a través del discurso de su directora, Rosa Goldar:

*“El surgimiento de la identidad tiene que ver con la confluencia de dos procesos: una fuerte impronta ligada a la acción los derechos humanos y la educación popular y, por otro lado, con una fuerte historia y trayectoria en Mendoza. Nuestra historia, es una historia de militantes sociales y políticos ligados a un compromiso por una sociedad más justa y equitativa (...) Nuestra identidad institucional tiene que ver con una concepción de legitimar nuestro lugar social desde el trabajo de base, del trabajo directo, la acción y, por otra, desde una concepción movimentista de generar fuerza social para generar cambios”.*

Como se evidencia del discurso de su directora, la FEC ancla su identidad en su historia de militancia por una sociedad más justa e igualitaria; en su trayectoria en Mendoza; y, en su forma de trabajo directo, que privilegia la acción y legitima el lugar social que ocupa la institución vinculado al trabajo con organizaciones de base.

#### 4.1.6) Vínculos con el Estado

*“Cada uno de los proyectos tiene distintas estrategias de vinculación con distintos ámbitos del Estado, por ejemplo: el equipo de Derechos Humanos tiene un trabajo sistemático más articulado con la Secretaría de Derechos Humanos a nivel nacional y con la Dirección de Derechos Humanos de la Provincia. El Centro de Documentación y Biblioteca, desde septiembre del año pasado tiene un convenio con la Universidad Nacional de Cuyo por el cual ha pasado a formar parte del SID: Sistema Integrado de Documentación de la UNCuyo. Los trabajos territoriales, en algunos casos, tienen acciones con los municipios (...) En cuanto a recursos el proyecto de Derechos Humanos tiene algún apoyo puntual a través de un convenio para llevar adelante los juicios,*

*por ejemplo, dio un subsidio el Gobierno provincial para hacer la pericia en laja. (...) lo que sí tenemos es que formamos parte de distintos consejos asesores del Gobierno, por ejemplo, actualmente el Consejo Asesor permanente de la Universidad, el Consejo de Medio Ambiente de la Provincia, el Consejo Provincial de Niñez y Adolescencia, también, aunque ahora está inactivo, hemos formado parte del Consejo Provincial de la Mujer (...) También, formamos parte de una plataforma a nivel Mercosur, del programa Mercosur Social y Solidario a partir del cual nos vinculamos con la institucionalidad del Mercosur y con la Cancillería del Gobierno Nacional. Nosotros estamos a cargo de la coordinación nacional de esa plataforma”.*

*“Nosotros no tenemos una visión de tercer sector, de que no tenemos nada que ver con el Estado, o de que somos una sociedad civil... podemos en determinada coyuntura coincidir políticamente con ciertas visiones de ciertos sectores del Estado o de algunas gestiones del Estado y desde ahí poder promover los cambios, en otros momentos no, estamos enfrentados (...) Nosotros no tenemos una visión maniquea de sociedad civil sinónimo de: pureza, transparencia; al contrario, creemos en la necesidad de un Estado fuerte, que interviene en las relaciones sociales, que regula la acción de los grupos económicos, de lo que sería “el mercado” de alguna manera...a favor de una sociedad más igualitaria, un Estado que es capaz de participar en la gesta distributiva generando oportunidades, generando reglas de juego. No somos una organización civil, social típica de las que se hicieron en los años noventa”.*

*(...)El neoliberalismo necesita destruir el Estado, porque ninguna organización de la sociedad civil le va a poner frenos, al contrario va a ser super funcional a la idea ésta de un mercado no regulado. Entonces, decir que el Estado es sinónimo de corrupción, etc., frente a otros modelos organizacionales, yo creo que es ideológicamente intencionado, entonces hay que ser, desde las organizaciones de la sociedad civil muy cauto, por lo menos de los que creemos en otra cosa, de no caer en esta trampa (...)*

En el caso de la relación con el Estado, la visión por parte de la Fundación, involucra la idea de un Estado “fuerte”, no desligado de sus funciones sociales. Por otra parte, la visión de “sociedad civil” presente en el discurso de Rosa Goldar tiene

que ver no con una visión escindida de la sociedad política y del Estado; que sería funcional a la lógica del neoliberalismo que apunta aun “Estado mínimo”; sino una visión que incluye la necesaria articulación con el Estado para favorecer políticas de inclusión de los sectores vulnerables.

#### 4.1.7) Participación en Redes

*“A nivel latinoamericano nosotros, con el equipo de derechos humanos formamos parte de algunas redes a nivel nacional: la Red Nacional por el Derecho a la Identidad. A nivel latinoamericano, como uno de nuestros ejes de trabajo es la educación popular, formamos parte del CEAL (Consejo de Educación para Adultos de Latinoamérica) que articula distintos centros de educación popular en Latinoamérica, actualmente, yo estoy en el comité ejecutivo del CEAL. También formamos parte de algunos grupos de trabajo, con distintas iniciativas del Foro Social de las Américas, y en otras iniciativas de acción global de las organizaciones.*

La participación en redes es un indicador del alcance de la organización. Por lo que se entiende que la FEC posibilita su alcance a través de redes que vinculan organizaciones a nivel nacional, latinoamericano e internacional.

#### 4.1.8) Destinatarios

*“De acuerdo a cada programa nos vinculamos con grupos diferentes (...) tendríamos, por un lado, desde la biblioteca, vínculos con estudiantes, investigadores y universitarios, después, desde educación popular con grupos u organizaciones sociales de base, es decir, que desarrollan proyectos juveniles, de apoyo escolar, o por ejemplo, organizaciones ligadas o que están integradas por migrantes bolivianos; mujeres de sectores populares... En relación a los equipos de derechos humanos, ahora con los juicios se trabaja con víctimas y familiares de víctimas directas de la dictadura y en la sociedad en su conjunto en la búsqueda de verdad y justicia para los crímenes de lesa humanidad (...) Además cuando decimos porqué trabajamos en distintos consejos, es porque también tenemos el horizonte de que nuestra acción no solo esté destinada a sujetos con los cuales trabajamos de manera directa sino con lo que le llamamos el campo de incidencia en políticas públicas, que por nuestra trayectoria, modo de entender la sociedad y especialización en algunas políticas públicas, intentamos que eso se transforme en políticas*

*públicas a través de la incidencia de los gobiernos con una fuerza social más de carácter movimentista vinculando con otras organizaciones y movimientos sociales (...)Lo que nosotros intentamos es que los grupos con los que trabajamos se empoderen de manera tal de poder ser sujetos...digamos, para nosotros la organización popular es una estrategia de fortalecimiento de sujetos colectivos capaces de reivindicar sus derechos, de efectivizar sus derechos, de generar identidades colectivas, de reivindicarlas en una sociedad fuertemente discriminadora, segmentadora... digamos hay que ir encontrando las maneras de ir generando condiciones organizacionales para llevar adelante esa manera de creer de la institución... qué acciones se sostienen más militantemente, que acciones poder sostener económicamente”.*

La identidad de la FEC está anclada fuertemente en una de las grandes corrientes teórico-ideológicas que nuclearon los movimientos sociales en América Latina, éstos son los movimientos ecuménicos. A partir de aquí, la trayectoria, el accionar y los proyectos se dirigen al trabajo con las organizaciones de base y los sectores populares, la reivindicación de los derechos humanos y la búsqueda de herramientas para lograr una sociedad más igualitaria. A través del análisis, observamos que el discurso institucional es coherente a lo largo de los diferentes componentes que lo constituyen y por lo tanto establece una identidad sólida y consistente con sus diversos elementos.

## **4.2.) La comunicación en la organización**

### **4.2.1) La comunicación como presión y el sostenimiento de la visibilidad**

En el caso particular de la F. Ecuménica, se privilegia la imagen social construida en torno a la propia historia y trayectoria militante, y el uso de los medios masivo para la reivindicación de derechos y promoción de valores que apunten a la justicia y equidad social. Desde el punto de vista de la comunicación, la misma se define como una dimensión “implícita”, como herramienta de presión, en la cual está presente la necesidad de visibilizar eventos y actos públicos de reivindicación de derechos. Esta idea deriva del relato de la directora de la organización:

*“...Mas que hablar de un modelo de comunicación, a mí me parece que hay que hablar de estrategias comunicacionales y que las estrategias tienen que ver con lo que vos te propongas en cada momento. La visibilidad te da una fuerza innegable, en algunos momentos para llegar a los actores a los cuales*

*que se intenta presionar (...) Para nosotros, la comunicación es una dimensión muy poco trabajada explícitamente. En algunos momentos, sí, de acuerdo a determinados proyectos donde necesitamos tener fuertemente sostenida la visibilidad (...) En acciones o eventos, como el Seminario Latinoamericano, en algunos momentos de presión política...por ejemplo cuando el gobierno tuvo a Rico en su gestión, nosotros apelamos a los medios; para las fiestas bien típicas de reivindicación de los derechos de la mujer; también nosotros estamos en la campaña por la despenalización del aborto: trabajas con los medios para que eso que son actos públicos tenga visibilidad (...) Por otro lado, nuestra imagen social está creada a partir de nuestra trayectoria de gente militante; de cierta seriedad en el manejo de los recursos; cuando hemos manejado recursos del Estado o de organismos internacionales siempre estás sometido al sistema de auditorias, en ese sentido, tenemos una estructura administrativa muy prolija. Por otro lado nuestra imagen viene de la historia y de la formación de la gente. Yo creo que es una cuestión que tiene que ver con un factor poco tangible, nosotros le llamamos: “militancia”, para otros puede pensarse como “voluntariado”. Para darle una connotación más política nosotros le decimos: la militancia social, es decir, la gente, acá en general, algunos cobran, otros, no; muchos cobran mucho menos de las horas que tienen asignadas (...) en general quienes están vinculados a los proyectos nuestros es gente que comparte esta visión y encuentra acá también un lugar no sólo de trabajo sino un proyecto en el que pueda creer, sumarse con otros, trabajar en equipo, poner expectativas de aportar a cambiar cosas...”*

En este caso se presenta una visión de “comunicación” como estrategia para alcanzar propósitos principalmente ligados a la presión política (sobre temas de derechos humanos) y a la visibilización de problemáticas con los cuales la organización trabaja, (reinvindicación de los derechos de la mujer, despenalización del aborto). Por otra parte la FEC tiene claro que su imagen social está relacionada con su historia de “gente militante” y con la seriedad en el manejo de recursos provenientes del Estado y de organismos internacionales. Asimismo, la idea de militancia, sostiene el trabajo de colaboradores con los cuales se mantiene una visión similar en torno de la sociedad y aboga por un espacio donde “creer” en las acciones tendientes a lograr cambios por una sociedad más igualitaria.

#### 4.2.2) Comunicación Interna

*“La comunicación interna es intentar que los actores o los que trabajamos tengamos algunos canales fluidos, cada tanto nos damos cuenta de que el que trabaja en tal cosa ni sabe lo que hace otra, entonces volvemos a pensar cómo hacemos, qué generamos (...) Por lo general es una estrategia más reticular, por decirte son reuniones periódicas de los coordinadores de los equipos que hacen de enlace, de bajada de información, de llevar información a su equipo (...) Nosotros tenemos esa impronta de “equipos de trabajo”, que asumen la planificación, revisan las pautas de acción, distribuyen roles, establecen estrategias de vinculación de acuerdo a sus objetivos, etc.(...) Nosotros no tenemos una Comisión Directiva desvinculada de los equipos de trabajo. Como desventajas, desde un punto de vista de análisis organizacional, se supone que una directiva con una función más de conducción orientadora tomaría decisiones que después bajaría a los equipos de trabajo, más vertical, en ese sentido a lo mejor garantiza algunos grados de eficiencia, de control y de marcación de roles más definidos. La ventaja es que hay una mayor fluidez entre la toma de decisiones políticas y la vinculación con los equipos de trabajo, la desventaja de este modelo es que hay sobrecarga de trabajo y hay que asumir distintas funciones”.*

*“Los objetivos de la comunicación interna tienen que ver con socializar la información; ver confluencia de acciones para evitar la superposición, sumar esfuerzos en algunos casos... que las decisiones no sean parcializadas de cada grupo sino que también tengan la opinión de otros, porque los equipos son bastante autónomos en sus estrategias...”*

En el caso de la FEC la idea de comunicación interna tiene que ver con lograr fluidez en los canales que comunican a todos los miembros y grupos de trabajo. Ésta consiste en reuniones periódicas con los coordinadores de los grupos que luego distribuyen la información a todos los participantes. La institución no tiene un organigrama verticalista, de manera que los directivos se desvinculan de los colaboradores en los proyectos; sino, por el contrario, la conducción se relaciona de una manera horizontal con el resto de los miembros. Esto, acarrea ventajas y desventajas, según el discurso de Goldar. Las ventajas se relacionan con una mayor fluidez en la toma de decisiones y vinculación con los equipos de trabajo. Por otro

lado, la desventaja supone la sobrecarga de tareas y que los miembros deban asumir distintas funciones.

#### 4.2.3) Comunicación Externa

*“Mira, nosotros en esta etapa tenemos pocos recursos para destinar a esto. Por ahí lo que hacemos es apelar a una base de datos de contactos de periodistas, de periodistas afines... la distribución a través de cadenas de mails, el sostenimiento de la página, pero en realidad es débil el tema (...) Tenemos experiencia instalada en comunicación popular y comunitaria porque ha sido un tema interno; pero yo creo que no tenemos capacidad de construir mensajes masivos (...) Tendríamos que tener recursos humanos mas orientados a eso, lo hacemos muy a pulmón, muy secundarizado. (...) Hemos hecho, con ayuda de otras organizaciones como las nuestras, campañas de sensibilización en torno a temas (...) Tuvimos una campaña muy interesante sobre distribución de la riqueza con spots radiales, después tuvimos otra, sobre la violencia contra las mujeres, también, con spots radiales, y otra donde trabajamos con otras organizaciones con el tema de la soja: “Soja para hoy, hambre para mañana...”*

*“...El papel que hoy cumplen los medios en la instalación de agenda, nadie lo puede negar ni soslayar, digamos, entonces, hay que tener una mínima estrategia de visibilidad a través de los medios ...y eso se consigue teniendo contactos en tal o cual medio...también sabemos que los medios no son: “los medios...” los grandes medios hoy es que están jugando como factores de poder... cuesta deconstruir el sentido común creado por los medios...entonces: ¿qué nos interesa?, que se vayan instalando agendas silenciadas, esto de los jóvenes en peligrosidad, los temas de género cada vez que queremos mostrarlo es una cosa terrible...hace 10 años atrás, el tema de derechos humanos no ocupaba ni media página en los diarios... los delitos de lesa humanidad, visto desde esa manera, y hoy es una agenda que se exhibe...”*

Las herramientas de comunicación externa que la organización utiliza apuntan a la construcción de una lista de contacto con periodistas afines, al mantenimiento del sitio web y a la elaboración de cadenas de mails. Se asume que la comunicación externa exige recursos humanos y económicos con los cuales la

organización no cuenta. Además se analiza que la organización no sabe cómo construir mensajes masivos. Por lo cual, si bien la FEC tiene desarrollada la temática de la comunicación popular; en lo que respecta a la comunicación masiva, el tema es débil. Por otra parte, se ha recibido ayuda de otras organizaciones para la elaboración de campañas a través de medios masivos. Por último se destaca la crítica hacia el rol de los medios masivos como agentes de poder y en la necesidad de elaborar estrategias para lograr la visibilidad de agendas silenciadas.

#### 4.2.4) Área y rol del comunicador en la organización

(Área de comunicación) *“Actualmente lo único que tenemos es una compañera que hace la actualización de la página web, que registra eventos y maneja la agenda de medios cuando necesitamos darle difusión. También tenemos gente que ha estado vinculada a nosotros que le pedimos que nos ayude”*.

(Rol del comunicador) *“Si pensamos en habilidades...sería gente que pueda entender las dinámicas institucionales y que sea capaz de... lo que otras personas no sabemos hacer...construir el mensaje, es decir, que sea capaz de codificar lo que se quiere decir en lenguaje de comunicación masiva”*. *“Con los comunicadores, hemos pasado por varios momentos....en un momento los de la Universidad de Cuyo...más que comunicadores... hacían sociología de la comunicación, los de la Maza eran locutores de medios y no...por decirlo figurativamente...no había como... un perfil”*.

Desde la perspectiva de la FEC, la comunicación se evidencia como una dimensión poco trabajada, con pocos recursos destinados al ámbito, aunque al mismo tiempo se reconoce el relevante rol de los medios y la necesidad de lograr visibilidad. No se menciona la existencia de un área específica de comunicación; pero sí se realizan tareas en torno al mantenimiento del sitio web, al vínculo con los medios para la difusión de actividades y eventos. Por otro lado; al hablar del rol de comunicador, la entrevistada menciona como una habilidad requerida, el hecho de entender las “dinámicas institucionales”, y la capacidad para construir mensajes masivos. Por último, se hace una crítica a cerca de la formación que proveen distintas universidades locales a los comunicadores sociales y sus falencias para el trabajo en organizaciones sociales.

## **5) La Fundación Favim**

### **5.1) Identidad: historia, objetivos, proyectos**

#### **5.1.1) Reseña Histórica**

El periodo histórico de surgimiento de la Fundación Favim data de 1997. Las siglas que representan a la organización indican: “Familiares Víctimas Indefensas de Mendoza”. Su origen está ligado al asesoramiento psico-socio-jurídico de víctimas de la violencia y su propósito es facilitar el acceso a la justicia de familiares de víctimas de delitos violentos, acompañando a las mismas a través de un conjunto de profesionales: psicólogos, trabajadores sociales y abogados.

La problemática de la violencia, eje que nuclea el propósito y la misión inicial de la Fundación se inscribe como síntoma del avance desintegrador del neoliberalismo de la década de 1990 y de los efectos de un modelo de desarrollo basado en la exclusión social y en la marginación económica.

A partir de 1998, la Fundación Favim, redefine su misión, a partir de la detección de que las dificultades para el acceso a la Justicia estaban ligadas a la cultura cívica y democrática de la sociedad y, a la falta de empoderamiento de los ciudadanos. Así, la Fundación comienza a trabajar en temas relacionados con la educación en derechos y deberes ciudadanos y en la preparación de éstos para la participación. Los programas que emprende la organización a partir del año 2000 involucran temáticas ligadas al control ciudadano, a la transparencia de la gestión de gobierno, al seguimiento del presupuesto provincial y de las promesas electorales, entre otros temas ligados al control ciudadano.

Esta redefinición institucional se plasma en diversos elementos que expresan el discurso de la misma, como la misión, las líneas de acción, los programas y proyectos<sup>5</sup>:

#### **Misión:**

Promovemos la mayor participación de la sociedad civil y sus organizaciones en las políticas públicas mediante la formación, la investigación y la difusión en y de derechos y deberes ciudadanos para que la igualdad de oportunidades y el desarrollo humano sean una realidad en democracia.

---

<sup>5</sup><http://www.accionesciudadanas.org.ar/proyectos/index.htm>

#### 5.1.2) Líneas de acción:

- Fortalecer la sociedad civil: construyendo redes con otras organizaciones civiles, buscando en la diversidad ejes estratégicos de acción.
- Contribuir a mejorar la gobernabilidad incidiendo en la democratización de las instituciones públicas a todo nivel, en especial a nivel local.
- Colaborar con Universidades y centros académicos: para posibilitar la reflexión y la acción de futuros profesionales en contacto directo con las situaciones vivenciales de la población.
- Fortalecer el capital humano de la ciudadanía mediante la formación socio-jurídica de líderes comunitarios habilitándolos para orientar a sus pares en el ejercicio y exigibilidad de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.
- Fortalecer el capital social de las comunidades, de modo tal que la organización sea un instrumento de visibilidad pública y de participación proactiva en los programas sociales.

Aéreas de trabajo: Fortalecimiento de la sociedad civil; fortalecimiento de las instituciones democráticas, comunicación y administración y finanzas.

Líneas temáticas: Transparencia y anticorrupción, Políticas de seguridad, Políticas de inclusión social, Derechos Educación electoral.

#### 5.1.3) Programas:

Elecciones transparentes (2001, 2003, 2005, 2007)

Banco de datos de Funcionarios y Legisladores Locales (2008)

Lupa Fiscal Provincial (2004-2006)

Observatorio de la Calidad de la Democracia (2003-2008)

Monitoreo Ciudadano del Poder Legislativo (2004-2007)

Fortalecimiento de la Participación Ciudadana a nivel local (2007-2008)

Si yo fuera Diputado: promoviendo la participación de los jóvenes en ámbitos legislativos (2008)

Directorio Legislativo (2006-2008).

#### 5.1.4) Proyectos :

1) Programa: Violencia y culturas urbanas

- 2) Programa familias por la inclusión social: informe final de Favim, acción ciudadana
- 3) Fortalecimiento de las instancias de participación ciudadana en Godoy Cruz
- 4) Construyendo Ciudadanía: Acceso a la salud y los derechos en la adolescencia
- 5) Monitoreo Cívico del Poder Legislativo Provincial
- 6) Ciudadanos a las urnas: construyendo responsabilidad electoral
- 7) Constitución en las Escuelas
- 8) Lupa Fiscal Provincial
- 9) Programa de Atención al Ciudadano
- 10) Elecciones Transparentes

Analizamos a través de elementos del discurso institucional plasmados en la historia, la misión, los programas y proyectos de la Fundación Favim, el cambio de mirada de acerca de la sociedad civil por parte de la organización, la cual involucra una redefinición de su misión, donde el control de los actos de gobierno, la búsqueda de la transparencia y el fortalecimiento de la ciudadanía se constituyen como ejes centrales desde el cual articular su identidad. Esta idea es reforzada, asimismo por el discurso de la encargada del área de comunicación, Lic. Marcela Madeo:

*“La Fundación Favim surge para ocuparse en nuestra provincia de algo que nadie intentó abordar hasta el momento: el acceso del ciudadano a la justicia. A partir de un hecho que la afectó personalmente, su fundadora Irma Salinas de Neme se puso a trabajar para que la gente común, especialmente la eterna marginada tuviera posibilidades de “tener justicia” como derecho y como bien social. Desde sus inicios en 1997, la fundación buscó, indirectamente al principio y directamente en la actualidad otorgarle herramientas al ciudadano para que ejerza de manera activa su rol, sea protagonista de la construcción democrática y participe en conjunto a otros miembros de la comunidad, del trabajo por una Mendoza mejor (...) Se busca también fortalecer el rol de las organizaciones de la sociedad civil como constructores de consenso y promotores de la acción conjunta, fundamentales para el desarrollo de toda comunidad (...) La identidad surge a través de nuestra misión, promovemos la mayor participación de la sociedad civil y sus*

*organizaciones en las políticas públicas mediante la formación, la investigación y la difusión en y de derechos y deberes ciudadanos para que la igualdad de oportunidades y el desarrollo humano sean una realidad en democracia. La misión, tiene que ver, también, con nuestras áreas de trabajo: fortalecimiento de la sociedad civil y el fortalecimiento de las instituciones democráticas”.*

Las raíces identitarias de la fundación están estrechamente ligadas a las experiencias de falta de justicia por parte de su fundadora. A partir de allí, la institución inicia su trayectoria hacia la búsqueda de fortalecimiento de la ciudadanía para ejercer un rol activo en la construcción democrática. Se trabaja asimismo con otras organizaciones de la sociedad civil para la promoción de acciones conjuntas que suponen el fortalecimiento de la ciudadanía en políticas públicas.

#### 5.1.5) Vínculos con el Estado

*“No recibimos subsidios del Estado. Sí, realizamos trabajos en conjunto y formamos parte de algunos consejos o equipos de trabajos para abordar temáticas en común; por ejemplo el convenio con Ministerio de Gobierno por Elecciones en Capital a través del dictado de talleres y trabajo en temas de Reforma Política”.*

*“Cuando decimos que somos una organización de la sociedad civil, no nos definimos por negación: “no gubernamental”, sino porque creemos que somos actores fundamentales de la sociedad desde donde se puede construir más democracia y también desde donde se pueden generar verdaderos cambios trabajando en conjunto con todos los sectores de la sociedad”.*

En el caso de Favim, los vínculos con el Estado involucran principalmente la participación en consejos y en equipos de trabajo relacionados con la temática del fortalecimiento ciudadano. Por otra parte, la visión de “sociedad civil” presente en el discurso de Madeo, no se corresponde con la de “tercer sector” en el sentido de espacio definido por la negativa, desvinculado o escindido del Estado y del mercado; por el contrario, se define de modo positivo como un lugar donde los actores fundamentales de la sociedad pueden trabajar en conjunto para producir cambios.

#### 5.1.6) Participación en Redes

*“Tenemos varios proyectos donde trabajamos en red con otras organizaciones, como “Más y mejor democracia local” con “Va por Vos Tupungato”, Biblioteca Popular Pujadas en Lavalle y Cetrades en Ciudad; el Banquito Popular de la Buena Fe...y, también tenemos algunas iniciativas específicas como por ejemplo: acceso a la información pública con VALOS, Nuestra Mendoza, Agora, etc. y, formamos parte de la Red por la democracia Latinoamérica.*

De acuerdo al alcance de la organización evidenciado en su participación en redes analizamos que presenta vínculos con organizaciones a nivel latinoamericano, aunque principalmente su alcance remite al ámbito local, lo cual fortalece su impronta en organizaciones y destinatarios dentro de la Provincia.

#### 5.1.7) Destinatarios

*“Hay varias categorías de destinatarios. Por un lado, los voluntarios, que son integrantes del Consejo de Administración; también están los consultores: a quienes acudimos cuando lo necesitamos en contextos específicos. Son personas allegadas que colaboran con actividades puntuales y facilitan información. Por últimos tenemos alrededor de 60-70 personas con las cuales realizamos el programa “Banco Popular de la Buena Fe”.*

Analizamos que en el caso de la Fundación Favim, la identidad se constituye a partir de las experiencias de falta de justicia y violencia sufridas por miembros de la organización. A partir de allí la organización se propone diversas acciones y objetivos tendientes a brindar espacios de asistencia, formación y contención a víctimas, hasta llegar a consolidarse como una institución que apunta al fomento a la ciudadanía y de la democracia.

### **5.2) La comunicación en la organización**

#### 5.2.1) La comunicación como información y formación del “ciudadano”

El trabajo de la Fundación apunta al fortalecimiento de una ciudadanía consciente de sus derechos y obligaciones. Bajo esta perspectiva se plantea una noción de sociedad civil diferenciada de la sociedad política. La figura del

“ciudadano” emerge dentro de esta corriente como soporte de los distintos modos de intervención, en este caso de las distintas acciones comunicacionales.

*“La comunicación tiene que ver, sobre todo con facilitar información que contribuya a la formación del ciudadano o facilitar su tarea. Se busca que sea constante la relación con los medios de ida y vuelta, es decir, que mantenemos informados a los medios (con una respuesta bastante positiva) y de consulta, por parte, de los medios sobre los temas que tratamos”.*

La visión que se concibe en este caso de la noción de “comunicación” tiene que ver con el concepto de “información”; y a través de ésta, la idea de “formación” del ciudadano. De la misma manera, la noción de “información” se presenta central en la relación de la organización con los medios.

#### 5.2.2) Comunicación Interna

*“La organización internamente tiene dos grandes líneas de acción, no tan estructuradas pero sí, contenedoras de los temas. La organización del trabajo se da sobre todo a través de equipos de trabajo por proyectos. Cada equipo se da su dinámica de trabajo y, a nivel de organización la autoridad máxima es ejercida por el Consejo de Administración de la Fundación, quien fija las líneas de acción (...) La comunicación interna es escasa, como siempre; dinámica, cuando hay información importante y, básica en el resto de la información, del resto de las actividades de los equipos. Usamos un boletín interno electrónico: para mantener al tanto de las novedades y principales actividades de la Fundación, es semanal. También tenemos carteleras: para datos más permanentes y correo electrónico, para comunicaciones específicas”.*

Analizamos en este caso, que desde el punto de vista del análisis institucional, la comisión directiva asume su rol de autoridad máxima y por lo tanto se presenta de una manera vertical frente a los grupos de trabajo (a diferencia de la FEC) fijando las líneas de acción. En cuanto a las herramientas de comunicación interna, observamos el uso de las tecnologías en el caso del boletín y del correo electrónico. Por otra parte, la existencia de carteleras nos remite a espacios de circulación y reunión de colaboradores donde dichas comunicaciones tienen relevancia.

### 5.2.3) Comunicación Externa

*“Todo depende del proyecto de que se trate. Hay actividades que tienen un alcance más masivo y para ello se utilizan medios masivos de comunicación. En algunos casos se utilizan gacetillas que se distribuyen a todos los medios; en otros casos actuamos en alianzas con los medios quienes realizan un aporte a través de espacios publicitarios. Las actividades que poseen un alcance menor son cubiertas a través de la publicación en nuestra página web, correos electrónicos a contactos de la Fundación o distribución de folletos, documentos, impresos, etc. También, la Fundación genera mucha información a través del dictado de talleres en los que se contacta en forma personal con su público”.*

En este caso, el mensaje se presenta adaptado a los objetivos y alcances que la organización pretenda darle al mismo. Por lo tanto, se entiende que no todas las actividades serán comunicadas a través de los medios masivos y que, asimismo éstos les proveen su la colaboración a través de espacios publicitarios para los fines de la organización. Se destaca el uso de las tecnologías de comunicación para actividades de menor alcance y el dictado de talleres como forma de contactar personalmente al público. De modo que los diversos tipos de comunicación: masiva, electrónica y personal, son conjugados aquí para generar los vínculos necesarios con el medio social.

### 5.2.4) Área y rol del comunicador en la organización

*(Área de comunicación) “Hay en la Fundación, una persona encargada que realiza gacetillas, boletines electrónicos, mantenimiento de la página web, diseño de folletos y afiches, fundamentalmente”.*

*(Rol del comunicador) “Preferentemente, que sea un profesional de la comunicación con conocimientos en el funcionamiento de los medios y en la relación con los mismos; y con capacidad de confeccionar piezas comunicacionales que permitan reforzar y contribuir a alcanzar los objetivos de la Fundación”.*

En el caso de Favim, la comunicación es una herramienta que posibilita la formación del ciudadano. La relación con los medios de comunicación es relevante

en este cometido dado que supone una ida y vuelta entre la información intercambiada por la organización y la ciudadanía; para ello se generan alianzas con medios y periodistas. En cuanto a la comunicación interna se reconoce como escasa y se utilizan las herramientas digitales para mantener informados a los miembros. Por otra parte, Favim cuenta con una persona encargada del manejo de diversas herramientas de comunicación: elaboración de gacetillas, actualización del sitio web y el diseño gráfico de folletos y afiches. En cuanto a las tareas requeridas para el profesional de comunicación, se menciona el conocimiento y al relación con los medios y la capacidad para confeccionar piezas comunicacionales adecuadas a los objetivos de la institución.

## **6) Asociación Civil Valos**

### **6.1) Identidad: historia, objetivos, proyectos**

#### **6.1.1) Reseña Histórica**

Valos es una organización que se dedica a la responsabilidad social empresaria desde su surgimiento en el año 2003. Los orígenes de la institución involucran la preocupación y el interés de un grupo de empresarios mendocinos por intentar revertir los profundos desequilibrios iniciados a partir de la crisis que vivió la Argentina en diciembre de 2001. En sus comienzos, el objetivo consistió en realizar acciones ligadas a paliar la problemática de la desnutrición infantil, lo cual condujo a un grupo de empresarios locales y nacionales a la creación de los denominados: “Bancos de alimentos”.

Esta experiencia significó el puntapié inicial para replantear el rol de las empresas en la sociedad, y así se gestó el proyecto “Valos”, el cual comenzó a desarrollar temáticas ligadas a la responsabilidad social empresaria, la protección del medio ambiente, la lucha contra el trabajo infantil, las condiciones laborales, y los derechos de los consumidores, etc.

El eje central de la organización, visible a través de su misión es la búsqueda orientada en valores, como: la responsabilidad, la ética, la justicia, la confianza, la equidad y la transparencia. Desde Valos, se plantea un cambio en la visión de la empresa, donde ésta se presenta de manera integrada con la sociedad y atenta a las necesidades del entorno.

A partir de la historia de la organización, analizaremos a continuación los distintos elementos del discurso institucional, visible a través de sus valores, visión, misión, carta de principios, y presentes en sus materiales comunicacionales<sup>6</sup>.

#### 6.1.2) Definición de Visión y Misión

##### Visión

Contribuir desde el sector empresario para alcanzar una Mendoza sostenible.

##### Misión

Movilizar y acompañar a la comunidad empresaria en el camino hacia el desarrollo sostenible.

#### 6.1.3) Acciones:

Valos promueve prácticas de Responsabilidad Empresaria junto a empresas y empresarios que operan en Mendoza, alentando relaciones sinérgicas, en una nueva forma de hacer negocios y promoviendo el desarrollo sostenible del medio. Para alcanzar una Mendoza sostenible es necesaria una nueva forma de hacer negocios. Esto se logra con empresarios que tengan en cuenta en la toma de decisiones del día a día las necesidades de todos los públicos con los cuales se relaciona y no sólo los intereses de sus accionistas y clientes. De modo que para lograr una Mendoza sostenible, se debe lograr en una sociedad integrada, con empresas practicando Responsabilidad Social Empresaria e influyendo en agentes sociales de cambio. Toda empresa que opera en Mendoza, independiente del tamaño, del sector de la economía y de la cantidad de empleados, puede desenvolver acciones de Responsabilidad Social. Sea en forma individual de cada empresa o en grupos de empresas.

##### ¿Cómo no trabaja Valos?

- No realiza consultoría, no autoriza o acredita a profesionales a ofrecer cualquier tipo de servicio en su nombre.
- No intermedia proyectos sociales, ambientales o profesionales de las empresas asociadas.
- No es una entidad certificadora de responsabilidad social o conducta ética, no ofrece ningún tipo de sello con dicha función.

---

<sup>6</sup> [http://www.valos.org.ar/quees\\_valos.html](http://www.valos.org.ar/quees_valos.html)

- No permite que ninguna entidad, empresa u organización, utilice su logotipo sin consentimiento previo y expresa autorización por escrito.

#### 6.1.4) Carta de principios:

Valos ha creado un marco ético en el cual especifica cuáles son sus principios, como así también, se pretende difundirlos y promoverlos tanto al resto de las empresas adheridas como a otros sectores de la sociedad. Así, se Valos resuelve adoptar los siguientes principios:

Confianza

Responsabilidad Social

Integridad

Respeto mutuo

Éxito empresarial

Coherencia

Diversidad y discriminación

Diálogo con las partes interesadas

Transparencia

Comunicación responsable

Gestión Responsable

Interrelación: empresarial y ciudadana

#### 6.1.5) Aplicación de la RSE según los públicos interesados:

Públicos Interesados son las personas y/o organizaciones que son impactadas de manera positiva o negativa por las acciones de una empresa y que influyen en el desarrollo de la misma.

- **Público Interno:** Promover el diálogo, la participación y el respeto hacia el personal de la empresa, como trabajadores e individuos pertenecientes a una sociedad.
- **Proveedores:** Aplicar criterios de selección, aprobación y asociación con los proveedores que sean congruentes con los valores de la empresa.
- **Consumidor y clientes:** Estimar la dimensión social del consumo, a través de programas de marketing responsable, que promuevan la transparencia, la publicidad ética y el conocimiento de los daños potenciales de productos y servicios.
- **Comunidad:** Establecer relaciones positivas con la comunidad local, con sus

organizaciones y gerenciar el impacto de la empresa sobre su entorno. Impulsar además, la acción social y el trabajo voluntario.

• **Gobierno y Sociedad:** Promover la transparencia política y el liderazgo social.

El discurso que se intenta fomentar desde la institución es coherente con el periodo histórico de surgimiento, donde a partir de la crisis del 2001, desde distintos sectores, en este caso, el empresarial se plantea formas de paliar la crisis económica y modos alternativos de concebir a la empresa y a su relación con la sociedad. De modo que el concepto tradicional de empresa se transforma para dar lugar a una nueva noción de organización que interactúa en el medio social en el que se desenvuelve, y ya no solo está preocupada por la rentabilidad sino por los valores.

La identidad de la organización también es visible y reforzada a través del discurso de la encargada del área de comunicación, Carola Álvarez:

*“La organización surge a partir de un grupo de empresarios mendocinos, que comenzaron a compartir sus intenciones de contribuir desde su lugar a revertir la crisis iniciada en 2001. Con ese objetivo, se conformó un espacio para encontrarnos, para intercambiar prácticas, para capacitarnos, para no sentirnos solos en el cambio”.*

*“El nombre de la organización hace referencia a la palabra: “valor”. Por un lado, con la idea de incorporar valores a la actividad empresarial, valor económico, social y ambiental. Por otro lado, implica una búsqueda orientada en valores, como la responsabilidad, la ética, la justicia, la confianza, la equidad y la transparencia. Valor, indica asimismo enfrentar las contradicciones y la audacia para desafiarlas (...) Nuestra misión apunta a movilizar y acompañar a la comunidad empresaria alentando relaciones sinérgicas, en una nueva forma de hacer negocios y promoviendo el desarrollo sostenible de nuestro medio”.*

El antecedente del surgimiento de la organización involucra el periodo de crisis económica que sufrió nuestro país en año 2001. A partir de aquí, desde el sector empresario se plantea la necesidad de colaborar a revertir dicha crisis comenzando por compartir prácticas y capacitaciones. Desde el discurso organizacional, la identidad está anclada fuertemente en su nombre que remite a la palabra “valor”. La idea supone la misión de incorporar valores al ámbito de las empresas, aunque también remite al

abordaje de cambios para afrontar nuevas formas de hacer negocios que apunten a la sustentabilidad del medio social y ambiental.

#### 6.1.6) Vínculos con el Estado

*“Valos realiza un trabajo con empresas con el objetivo de erradicar el trabajo infantil. El proyecto tiene dos años. Y lo que se ha hecho es trabajar en algunos aspectos con el Estado. Hace poco firmó el Estado un convenio entre Nación y Provincias. Por ejemplo, mucho de lo que se trabaja para la erradicación del trabajo infantil son las guarderías en vendimia. Es una de las prácticas que más se difunde y la que más empresas están poniendo en práctica. Las empresas ponen una parte del capital de trabajo y el Estado se encarga de los jardines maternales, con infraestructura y gente que trabaja para eso. De esta manera, la idea es aunar esfuerzos y trabajar en conjunto. Valos no recibe ayuda, subsidios ni recursos de organismos estatales. Valos se subvenciona con las membresías de las empresas que aportan”.*

Las relaciones con entidades estatales en este caso involucran acciones puntuales con los cuales se vincula el sector empresario en general, y el sector vitivinícola, en particular. El flagelo del trabajo infantil es un área que reúne los esfuerzos tanto de las empresas como del Estado.

#### 6.1.7) Participación en Redes

*“Valos tiene un alcance regional pero forma parte de una red de RSE a nivel nacional. Esa red cuenta con nueve nodos: "Moverse" en Rosario, hay organizaciones similares en Buenos Aires, en Córdoba, en San Juan, en Jujuy, en Tucumán, en la Patagonia. Hay un montón de ciudades y provincias que tienen movimientos y organizaciones similares a Valos y que trabajan en este tema y entre todos conformamos la Red Nacional de RSE. El foro que realiza Valos desde hace seis años, en agosto se va a realizar con todo el apoyo de la red nacional. Si nos ponemos a pensar la RSE tiene un alcance a nivel internacional, por lo tanto, todos los que trabajamos en este área, de alguna manera estamos relacionados. En Uruguay, en Paraguay, en Chile, en Brasil hay organizaciones y personas trabajando en estos temas, es decir que hay todo un movimiento en Latinoamérica, así como también, a nivel internacional. Con las personas que tenemos más cerca, nos asociamos y*

*trabajamos en red, y con aquellos que están más lejos, intercambiamos material e información.*

*“Nosotros trabajamos también, en conjunto con otras organizaciones relacionadas con este tema, por ejemplo: “Nuestra Mendoza” que es un proyecto sobre ciudadanía, del que Valos forma parte; “Despertar al Consumo Consciente”; la gente del “Banco de alimentos” y “El Arpa” con quien también formamos parte”.*

De acuerdo al alcance evidenciado en el trabajo en redes, analizamos que la asociación tiene vínculos a nivel nacional que involucra a la temática de RSE. Asimismo, Valos trabaja en conjunto con otras organizaciones a nivel local que se abocan en temáticas y proyectos sobre otras problemáticas como por ejemplo: ciudadanía, consumo consciente, bancos de alimentos, etc.

#### 6.1.8) Destinatarios

*“Nuestros destinatarios son sobre todo las empresas adheridas, pero la idea es llegar a todas las empresas de Mendoza; a los periodistas porque son un público interesante porque a través de ellos se llega a la comunidad; las otras organizaciones que están en el medio, que trabajan con los mismos temas o que algunos temas trabajamos en conjunto, y a través de ellos, llegas a todos. Pero sobre todo a través de esta red de periodistas de la que hablábamos. Hasta ahora son aproximadamente 78 empresas las que están adheridas a Valos, son empresas de Mendoza o que operan en Mendoza como el caso de Minetti. La mayoría son pymes. Son empresas que se adhieren a través de una membresía (...) luego se va analizando a través de los 7 ejes y de los indicadores y, partir de allí se observa cómo va con sus proyectos de RSE y qué cosas puede implementar”.*

La identidad de la organización se encuentra estrechamente ligada a las necesidades del ámbito empresario. Aquí el punto de anclaje del accionar de la organización, de su misión, valores formas de actuar y principios se sostienen a partir de una mirada empresaria. Sin embargo, los destinatarios abarcan un grupo mayor de públicos, dentro de los cuales se mencionan a los periodistas y a otras organizaciones que trabajan en RSE.

## **6.2) La comunicación en la organización**

### **6.2.1) La comunicación adaptada a los públicos de interés**

En cuanto a la perspectiva comunicacional se entiende a esta última como un medio desde el cual difundir la RSE y movilizar a las empresas de la región a través de redes de periodistas. Se plantea a la comunicación como un modo de vincularse con todos los públicos de interés, principalmente los periodistas y medios locales.

*“A lo largo de los seis años, Valos ha avanzado mucho en comunicación. Ahora el trabajo de comunicación es mucho más simple que lo que resultó en sus comienzos que significaba instalar todos estos temas: sentarse con los periodistas, con los editores, contarles que era la RSE, superando el tema de moda y pasando a ser un modelo de gestionar el empresa (...) Valos, tiene proyectos y formas de comunicarse con todos sus públicos de interés (...) tiene una red de periodistas, que incluye periodistas y medios, medios locales, periodistas especializados en RSE... hay mucha gente haciendo cosas en RSE en todos lados y hay muchas cosas en Internet (...) Sobre todo, el fuerte son los periodistas de las secciones económicas de los diarios porque es por allí, por donde, generalmente fluyen estos temas y tipos de información, que tienen que ver con lo empresario. Con todo el camino que aún falta por recorrer, ahora el trabajo de comunicación es mucho más simple que lo que resultó en sus comienzos, ahora, hay desde cursos online de comunicación 2.0 y RSE 2.0 hasta manuales para aplicar la comunicación en RSE”.*

*“En el caso de Valos la comunicación está incorporada desde su génesis, no es algo que se realiza solamente cuando hay presupuesto, como sucede en algunas organizaciones. Pero creo que es algo que tiene que ver con un proceso de conocimiento y de crecimiento en el que cada empresa u organización tiene sus tiempos. Si nos ponemos a analizar hoy cada organización tiene al menos su newsletter. Que por ahí uno puede estar más de acuerdo o menos de acuerdo, le puede parecer más bonito o menos bonito, pero al menos está eso, y ya si está eso hay una puerta abierta, y es trabajo de los comunicadores ir abriendo estos campos, caminos...”*

En el caso de Valos, la comunicación se presenta como un camino para llegar a los distintos “públicos de interés”; para lo cual la organización tiene proyectos específicos. Por otro lado se menciona que en esta organización la comunicación es

parte del mismo proyecto institucional y que, a diferencia de cómo se trabaja en otras organizaciones, no depende del presupuesto asignado. Asimismo se refleja que el desarrollo de la comunicación involucra el crecimiento mismo de la organización.

#### 6.2.2) Comunicación Interna

*“Si bien, en el staff somos pocas personas, como máximo, cuatro, hay un plan de comunicación que tiene sus proyectos y a lo que apunta es a trabajar con estos públicos de los que hablábamos. Este año le hemos puesto a uno de los proyectos “Comunicación 2.0”, lo cual engloba a todos estos proyectos que tienen que ver con comunicación interna y con comunicación externa: armar documentos, notas, información de uso interno para las otras áreas, que es Movilización y Apoyo; para las empresas adheridas a Valos y para los distintos públicos”.*

En este caso se evidencia la relevancia que presenta la tecnología y su amplia aplicabilidad a la hora de dirigirse a los distintos públicos con los cuales se comunica la organización de manera frecuente.

#### 6.2.3) Comunicación Externa

*“El debate pareciera girar en torno a comunicar o no comunicar las acciones de RSE, para nosotros siempre es mejor comunicar bajo ciertos parámetros de la comunicación responsable. Nosotros tenemos en nuestra página web una pestaña llamada: “buenas prácticas”; estas prácticas son aplicadas por empresas que están adheridas a Valos y también por empresas que están en el medio que hacen buenas prácticas de responsabilidad social empresaria ¿Cuál es la idea? compartir el conocimiento, y que otros que por ahí quieran hacer las mismas prácticas y que estén interesados en hacer algo parecido o que quieran incursionar en la RSE puedan ponerse en contacto con esa persona y con esa organización que está haciendo esa práctica. Somos cautelosos con el tema de mandar información a los periodistas. Hay momentos en que la fluidez de comunicación se hace más fuerte, que es por ejemplo cuando ocurre el foro de Valos que este año va a ser en agosto, y va a ser a nivel nacional (...) acá hacemos un trabajo mucho más fuerte: con la radio, con la televisión y sobre todo, con la gráfica. También les hacemos llegar a todos los públicos, incluido el de los comunicadores y el de los periodistas el boletín de Valos, el newsletter, que hasta ahora salía con una*

*frecuencia mensual y la idea es que salga con una frecuencia quincenal (...) el boletín incluye artículos de opinión, reflexiones de empresarios locales que están investigando el tema de RSE, comunicadores, directores de Valos, es decir gente que esté hablando, pensando, que está haciendo muchas cosas...”*

*“Nosotros trabajamos con dos agencias de publicidad y un estudio de diseño, que nos regalaron la página de web de Valos y una campaña institucional. Ellos terminaron haciéndose miembros de Valos y están también aprendiendo junto con nosotros. Hay varios profesionales y agencias de publicidad que nos ayudan y trabajan con nosotros. Mientras más gente se sume a esto, mucho mejor. Por lo menos, en mi área este año el desafío, es cómo conseguir el perfecto equilibrio de la comunicación 2.0, a qué grupo te vas a dirigir, qué vas a hacer con todos tus públicos...si te sirven todas estas herramientas nuevas como facebook, que además son muy llamativas y que te dan ganas de utilizar y experimentar; y la comunicación institucional...de cómo seguir con este cara a cara que sigue siendo sumamente primordial. La comunicación tradicional, cara a cara no se puede dejar de lado (...) por ejemplo, la misma nota se cuelga en la página, se sube al newsletter, se cuelga en facebook, pensando que tenemos miles de personas que la van a recibir al instante. Pero si nos quedamos solamente con eso, hay muchas personas que hoy todavía sólo leen el diario en papel porque es su generación y por qué es lo que le interesa, o escuchan la radio y la televisión que se van a quedar sin esa información. Entonces se trata de cómo ir equilibrando una cosa con la otra. Ya no se puede generar una nota de miles de líneas como se generaba para los diarios o gacetillas comunes. Por eso a la hora de comunicar la misma cosa se piensa en función de los distintos públicos, como se ha hecho siempre y se piensa en función de las herramientas que se tienen o las herramientas a las que se quiere llegar. Y de ahí se empieza a seleccionar mensajes y se empieza a seleccionar información”.*

En relación al concepto de “comunicación”, la institución se plantea el debate en torno de si comunicar o no las acciones de RSE. Estas acciones refieren a las prácticas que realizan las empresas adheridas y no adheridas a Valos. La idea de comunicar en este caso remite a darles difusión desde Valos. Comunicar, se plantea como dilema, dado que se corre el riesgo de difundir la imagen de la empresa a

través de la práctica de RSE. De allí que el concepto derive y sea planteado como: “comunicación responsable”. Por otra parte, analizamos que el uso de la comunicación externa es muy fluido cuando tiene lugar el Foro de Valos. Aquí se utilizan medios masivos como: TV, gráfica y radio. Para el armado de campañas Valos trabaja con agencias de publicidad y diseño, que colaboran con la institución. Además, se menciona como herramienta de comunicación al boletín o newsletter que envía a los diversos públicos información relativa a RSE. Desde el área de comunicación se presenta el desafío de cómo conjugar la comunicación cara a cara con el uso de las nuevas tecnologías y los distintos medios masivos tradicionales. Se presenta la necesidad de adaptar cada mensaje a los distintos medios y públicos con los cuales la institución quiere relacionarse.

#### 6.2.4) Área y rol del comunicador en la organización

(Área de comunicación) *“Como en otras áreas y formas de gestión la comunicación tiene que estar y tiene que estar de manera responsable y si los proyectos están bien encarados, la comunicación también será responsable. Una vez que se define si comunicar o no comunicar tenemos que saber cómo comunicar, a través de qué medios, de qué estrategias, de qué herramientas. Y con respecto al tema de las herramientas estamos todos aprendiendo. Tenemos un área de promoción y un responsable de éste área. Las tareas diarias que realiza el área de comunicación son: la producción de mails institucionales, el boletín, las buenas prácticas en RSE, que está dentro del área de comunicación, el tema de investigación y el sistema de un anuario, como pieza de comunicación. La institución tiene armados los perfiles de las personas o de los responsables de cada una de las áreas”*.

(Rol del comunicador) *“Sobre todo el comunicador tiene que tener clarísimo el tema de comunicación institucional y después, yo creo, desde mi opinión personal, tiene que ponerse a estudiar y a investigar constantemente la realidad, el contexto, la actualidad; perder de vista el contexto es perderse. También es necesario ir profundizando en las temáticas con las cuales trabaja la empresa u organización en la que estamos. Por ejemplo, en el caso de Valos, la RSE, el desarrollo sostenible, es importante estar pendiente y andar mirando cómo se manejan y desarrollan estos temas”*.

*“Cuando yo terminé la facultad el tema de comunicación institucional era algo que escuchábamos, que vimos al pasar en alguna materia pero en nuestro caso estábamos orientados al tema de prensa o a la teoría de la comunicación. Ahora, las universidades tienen súper instalado el tema de la comunicación institucional y por lo tanto, aparece la necesidad de hablar de comunicación ligada a la RSE o la comunicación responsable (...) En comunicación institucional el desafío es constante, estás aprendiendo todos los días”.*

Entendemos que en el caso de Valos el rol asignado a la comunicación es central para el accionar de la institución dado que está incorporada desde su génesis. Analizamos que posee un área específica con un profesional experto en comunicación institucional, para la cual se destinan recursos y se contemplan planes de acción tanto para comunicación interna como externa. En este caso, la comunicación tiene la función de alcanzar y adaptar los mensajes a los distintos medios y públicos el cual implica a su vez, el uso de la tecnología, el apoyo de agencias de publicidad y el contacto con los líderes de opinión, en este caso, periodistas de secciones económicas o especializados en RSE.

## **7) Análisis de los resultados a la luz del marco teórico**

### **7.1) La comunicación en la organización: funciones, definiciones, relevancia**

El análisis nos permite evidenciar, según señala Krohling Peruzzo, que el uso de la comunicación en las organizaciones sociales cumple una función principal de intervenir en el escenario social para contribuir en pos de los objetivos y la misión de la organización, ya sean éstos: la promoción de los derechos humanos, la participación y formación ciudadana, así como también, la difusión de información vinculada con temas con los cuales trabaja la organización. En cambio, el uso de la comunicación para la promoción de mensajes institucionales, con la intención de crear una reputación o imagen de una organización particular es un objetivo secundario, una dimensión poco explorada explícitamente, o bien, en ningún caso, separada del mensaje principal, tendiente al cambio social.

Por otro lado, las organizaciones en estudio, definen a la comunicación como una estrategia para lograr objetivos de la organización, también involucra la

búsqueda de canales, espacios y líderes de opinión que puedan incidir en la opinión pública a través del establecimiento de temas con los cuales la organización se compromete. Lograr una determinada presión social, la formación ciudadana y el fomento de la circulación de información en soportes adecuados parece guiar las acciones de promoción y difusión.

Observamos que se refleja a través del discurso de las entrevistadas la necesidad de combinar y equilibrar diversas modalidades de comunicación; por un lado, la comunicación interpersonal, cara a cara; y, por otro, la comunicación masiva y el uso de la tecnología. En este aspecto, tal como sugería Krohling Peruzzo el desafío resulta de la manera en que estas modalidades se interconectan y complementan entre sí. Así, el conocimiento y la relación con los medios de comunicación, la capacidad de elaborar mensajes masivos y el uso de los medios en función de los hábitos de consumo cultural de los destinatarios se mencionan en nuestras entrevistadas como desafíos y habilidades esperadas en los profesionales de comunicación.

Asimismo, dentro del rol del comunicador se propone el conocimiento vinculado a las lógicas institucionales o comunicación institucional. Esto, en parte formula un ámbito de formación emergente, en el sentido en que éste es un contenido relativamente nuevo para las carreras de grado; y no constituyó hasta hace pocos años parte de las currículas de licenciatura en periodismo o comunicación social.

Las organizaciones plantean que la comunicación interna depende de los proyectos, y del trabajo de la organización. Así, se incrementa con la labor en equipo, cuando hay información relevante, para la producción de información necesaria tanto interna como externamente. En este caso, las herramientas de comunicación interna utilizadas son: las reuniones periódicas, las carteleras, el uso de tecnologías y planes específicos de acción. En relación a la comunicación interna es importante señalar que de acuerdo a la relación que se establece entre la comisión directiva y los grupos de trabajo, se dará mayor fluidez a la comunicación interpersonal o, por el contrario será necesario el uso de canales y medios que hagan de transmisores de información. En el caso de FEC donde la modalidad de trabajo es mayormente horizontal, se menciona a las relaciones interpersonales y a las reuniones periódicas; en el caso de Favin y Valos, donde la comisión directiva toma

las decisiones que luego serán aplicadas por los grupos, se utilizan otros medios como los correos electrónicos, las carteleras, etc.

Por otra parte, es relevante destacar cómo el uso de la tecnología en todos los casos tiene gran impacto a la hora de utilizar herramientas de comunicación interna y externa. Las posibilidades que ofrece Internet y las aplicaciones web: e-mails, blogs, boletines electrónicos, redes sociales, etc. permiten lograr visibilidad a menores costos, todo lo cual favorece la elaboración y distribución de materiales y mensajes.

A diferencia de lo que plantea Krohling Peruzzo, acerca de que la práctica profesional en las OSC va más allá del uso de habilidades técnicas que están en manos de especialistas; las entrevistadas resaltan que las personas vinculadas con el área de la comunicación realizan principalmente tareas técnicas, como: elaborar mensajes masivos, tener conocimientos en el funcionamiento de medios y relación con los mismos, el manejo de la dinámica institucional y el contacto permanente con temas de actualidad. Por lo tanto, las técnicas propias del modelo de comunicación organizacional tradicional: periodismo, publicidad, uso de web, gestión de prensa y diseño gráfico, comunicación institucional y corporativa; se suponen como componentes relevantes y valorados por la organización.

En relación a lo que postulaba Krohling Peruzzo en torno de que los especialistas en comunicación organizacional que trabajan en las OSC provienen de adentro del sistema y trabajan desde el interior de las dinámicas y de los grupos representados podemos señalar algunas divergencias. En primer lugar, notamos que solo en la Fundación Ecuémica, se menciona que la encargada de tareas comunicacionales es parte del grupo u organización; pero tanto en Favim como en Valos encontramos personas que vienen, inicialmente de afuera de la organización. Sin embargo, en estos casos, de lo que se trata según el discurso de las entrevistadas es de comprometerse, de interiorizarse con las temáticas con las cuales se trabaja. Por lo que, ya sea que vengan de adentro como de afuera del sistema, los especialistas en comunicación de las organizaciones en estudio forman parte y trabajan para fomentar y promover metas y objetivos de sus instituciones.

Por último, nos interesa destacar cómo los recursos económicos se mencionan como un obstáculo para las acciones de comunicación externa. En los tres casos analizados se recurre a otras organizaciones, quienes aportan su ayuda en la elaboración de campañas, y en la construcción de mensajes a nivel masivo.

Asimismo, se apela al uso de redes de periodistas y medios para acceder a espacios para la tarea de difusión. Es relevante señalar que en el caso de Valos, la noción de comunicación es parte de la génesis del proyecto institucional, y se resalta la idea de que ésta no depende del presupuesto asignado sino que se contempla como parte de la misión institucional.

Como analizaremos en el siguiente apartado, la comunicación no puede ser pensada como un ámbito escindido de las visiones acerca de la noción de sociedad civil implícita en las prácticas y en la misión que las organizaciones se proponen llevar a cabo a través de sus acciones. Por lo tanto, recurriremos a la revisión de los planteamientos teóricos previos de manera de abrir luz hacia nuevas interpretaciones en torno de la construcción discursiva de los casos analizados.

### **7.2) La construcción del “actor social”, “el ciudadano” y los “públicos de interés”**

Observamos que la política comunicacional no se presenta de una manera escindida de la noción de sociedad civil que cada organización sostiene desde su trabajo y accionar. Por lo tanto, estudiar el plano de la comunicación supone una vía para analizar y reflejar las distintas nociones y perspectivas en torno de la construcción de “sociedad”. Como dice De Piero, la pugna de las OSC gira en torno a la definición y al concepto mismo de “sociedad civil”. Analizamos que este concepto presenta construcciones diferentes en las tres organizaciones analizadas y, por lo tanto, conduce a nociones divergentes del “sujeto de la comunicación”.

En el caso de la Fundación EcuMénica, el análisis del discurso organizacional nos permite entender que, desde la perspectiva epistemológica analizada por De Piero, se subtiende que la misma se corresponde con una visión radical abierta de la sociedad civil. Esto se evidencia en su identidad que surge de la historia de militancia, del trabajo de base y de una concepción movimentista para generar cambios. Dicha construcción de la identidad asimismo surge de la imagen social de la organización que se plantea en el plano de la trayectoria y de la formación de la gente; y, en la concepción de “militancia” que a diferencia del “voluntariado” tiene una connotación política. Asimismo los proyectos que se llevan adelante desde la organización tienen que ver con el fortalecimiento de las organizaciones de base: jóvenes de sectores populares, educación popular, defensa de los derechos de la mujer, emprendimientos de economía social, defensa de los derechos humanos, etc.

En este caso entendemos que la idea de “actor social”, bajo esta perspectiva supone la presencia y el fortalecimiento de un sujeto colectivo, generador de estrategias de acción (acciones sociales, comunicacionales), que contribuyen a la gestión y transformación de la sociedad. En este sentido el concepto de actor social es concomitante con la idea gramsciana de sujeto político en tanto que nunca está totalmente determinado, ni controlado, y por lo tanto, dispone de un margen de libertad para la movilización y la transformación social.

Por otra parte la FEC, utiliza a los medios masivos de comunicación para lograr visibilizar agendas silenciadas, como son los derechos humanos, los derechos de la mujer, los jóvenes en peligrosidad, etc. Se contacta con periodistas afines a sus proyectos para lograr incidencia en la opinión pública y en políticas públicas. De modo que la noción de “comunicación” supone una herramienta de presión política, en pos del empoderamiento de sujetos colectivos.

Siguiendo la mirada teórica-epistemológica de De Piero, en el caso de la Fundación Favim, ésta se vincula desde su génesis con la perspectiva del comunitarismo, dado que lo que pretende es dar asistencia a las víctimas indefensas de la violencia y facilitar a éstas el acceso a la justicia. Según lo analizado en el marco teórico, el comunitarismo se basa en una idea de comunidad protectora e incluyente que asegure la vida de sus miembros.

Sin embargo, el cambio de mirada de la organización a partir de la redefinición de su misión en el año 1998, reubica la noción de sociedad civil dentro del ámbito del neoinstitucionalismo. Bajo esta perspectiva se plantea una noción de sociedad civil contrapuesta a la de sociedad política. Este paradigma tiene como base la generación de mecanismos de control sobre las instituciones de gobierno y las personas que ejercen cargos públicos. La figura del “ciudadano” emerge dentro de esta corriente como soporte de los distintos modos de intervención, en este caso, de las distintas acciones comunicacionales.

De modo que la manera de entender la comunicación y el uso dado a ésta supone como núcleo central la idea de “información”, entendida como formación del ciudadano, como herramienta para dar conocimiento de los sus deberes y derechos frente a los poderes públicos y dar mayor posibilidad, gracias al uso y distribución de la información de lograr mayor participación y fomentar al buen funcionamiento del sistema democrático.

Entendemos que, si bien la organización no opone la noción de sociedad civil con la figura del Estado; el abordaje del sujeto de la comunicación como “ciudadano” y el concepto de comunicación como “información” asume una postura liberal, en el sentido de sostener que la construcción democrática parte del fortalecimiento de un sujeto individual y racional. El conflicto político se reduce a una cuestión de control y de incidencia de la sociedad civil en quienes detentan el poder y llevan adelante políticas públicas y deja de lado la cuestión histórica estructural que incluye necesariamente el modelo económico y la inequidad social.

En el caso de Valos, la visión que se intenta fomentar desde la institución colinda con procesos más globales que tienen que ver con los cambios en el modelo productivo y organizativo del trabajo, donde el concepto tradicional de empresa se ha ido transformando para dar lugar a una nueva noción de organización que interactúa en el medio social en el que se desenvuelve, y ya no solo está preocupada por la rentabilidad sino por los valores. En este caso el rol que adquiere la comunicación, el conocimiento y la información es relevante en comparación con la empresa tradicional dado que de lo que se trata aquí es de adaptarse rápidamente a los cambios; sobre todo, aquellos producidos como efecto de la crisis del 2001.

Desde la perspectiva teórica-epistemológica abordada previamente entendemos que esta organización se ubica en una corriente liberal ya que la noción de sociedad civil se funde con la de sociedad de mercado. Sin embargo, también presenta características de la perspectiva del comunitarismo en tanto, que se pretende construir una comunidad empresaria que pueda hacer frente a un contexto de crisis general y desarrollar mecanismos para adaptarse a los cambios en los modos de hacer y entender los negocios.

En cuanto a la perspectiva comunicacional se entiende a esta última como un medio desde el cual difundir la RSE y movilizar a las empresas de la región a través de redes de periodistas. La noción del sujeto de la comunicación involucra a la de “públicos de interés”.

Entendemos que la perspectiva que sostiene la idea de “públicos de interés” también es concomitante con la noción de sociedad del espectáculo. En este sentido, la comunicación tiene la función de alcanzar los distintos públicos desde una visión del sujeto espectador- consumidor. Por lo cual, la idea de adaptación de los mensajes

a los distintos medios y destinatarios implica un proceso de producción-consumo que es propia de la sociedad de mercado.

Por otro lado, es importante destacar que el uso de las tecnologías y los recursos destinados al área de comunicación en Valos son mucho mayores que en las otras dos organizaciones analizadas, además la misma cuenta con el apoyo empresarial para ejecutar distintos planes de acción. Todo esto no está desvinculado del hecho de que desde el discurso organizacional se entiende a la idea de comunicación como: “comunicación responsable”. Este es un nuevo concepto que a lo que apunta es a que la comunicación puede ser usada para promocionar una empresa distorsionando el mensaje al que apunta la organización de responsabilidad social empresaria.

Finalmente, a lo largo del recorrido de este trabajo podemos argumentar en torno de cuáles hipótesis han sido actualizadas a través de la investigación y cuáles nos han servido para dar una orientación general de nuestro proyecto pero han resultado divergentes en relación con los datos obtenidos en el trabajo de campo. Dichos argumentos se expondrán a continuación en la sección de conclusiones y reflexiones finales.

### III- CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Según lo analizado hasta aquí, se evidencia que la comunicación en las organizaciones sociales estudiadas en este trabajo, se presenta en dos dimensiones o niveles. El primer nivel se circunscribe y forma parte del proyecto institucional global y el segundo nivel, representa a la comunicación que se establece en la esfera de las prácticas o del campo operativo.

El primer nivel no es evidenciado directamente por parte del discurso de los entrevistados, pero se detecta de manera implícita dentro de la identidad y misión de las organizaciones. De esta manera, la comunicación es parte del proyecto institucional en tanto interés por intervenir con acciones y generar movimientos para el cambio social (F. Ecuménica); en la difusión de derechos y deberes ciudadanos (Favim); en la intención de movilizar y promover el desarrollo sostenible del medio (Valos). Si bien, no es manifestado explícitamente, las organizaciones desarrollan la comunicación como recurso subjetivo propio de la institución. Esto se ve reflejado en la elaboración de proyectos y acciones; en la participación o construcción de eventos; en la formación o dictado de talleres; en el uso y la experiencia en comunicación popular; en el establecimiento de redes de trabajo y colaboradores; etc.

El segundo nivel o dimensión operativa de la comunicación, se expresa de manera explícita por parte de los entrevistados a través de la existencia de un “área”, “responsable”, “tareas” o “estrategias”. Se circunscribe a un ámbito específico y diferenciado del resto de los proyectos y actividades de la organización. Éste involucra la puesta en práctica de técnicas y herramientas que sirven al cumplimiento de objetivos y son transversales a toda la organización.

Desde la concepción de la comunicación en su faceta técnica-operativa, la organización requiere de profesionales que detenten un “saber hacer” especializado, que se asumen como “externos” a los generados por la propia organización. Estos saberes involucran múltiples áreas y disciplinas que van desde el periodismo, la publicidad, el manejo de herramientas informáticas, el diseño gráfico, la gestión de prensa y el contacto con los medios de comunicación; hasta la comunicación institucional y la imagen corporativa.

Estos datos contradicen nuestra primera y cuarta hipótesis que postula que los principios teóricos y las prácticas tradicionales de comunicación organizacional no

pueden simplemente ser transferidas y reproducidas en las organizaciones sociales. En nuestros casos de estudio las herramientas comunicacionales utilizadas tanto para el ámbito privado-empresarial como para el gubernamental, no solo se utilizan, sino que son requeridas por las OSC y provienen de los modelos de comunicación corporativa tradicional. En este punto, los resultados coinciden con nuestra segunda hipótesis.

En este sentido, el desafío de los comunicadores se presenta en la combinación de una comunicación “tradicional” que remite al contacto personal, cara a cara, versus una comunicación mediatizada, que requiere el uso de tecnologías o medios masivos de comunicación. Estas ideas están en sintonía con lo que señalaba Krohling Peruzzo, en la que uno de los principales desafíos del comunicador en las OSC, involucra el saber conjugar la comunicación tecnológica (web, radio, video, etc.) con la comunicación interpersonal.

Sin embargo, en los casos entrevistados el área o responsable de la comunicación se sitúa en el plano de las prácticas, en ningún caso se vincula con un trabajo vinculado con “otros”, tendiente a la generación de motivación, compromiso, participación, diálogo, escucha activa y movilización; sino, más bien a un trabajo “técnico”.

Si bien, la comunicación se presenta con una fuerte impronta operativa, la finalidad de la misma difiere en cada organización de acuerdo a sus objetivos, misión y, principalmente, a los marcos ideológicos que proveen la conceptualización de sociedad civil subyacente en sus prácticas. En el caso de Valos, el sujeto de la comunicación se construye como “públicos”, y por lo tanto, los mensajes deben adecuarse a las diversas características y hábitos de consumo cultural que éstos presenten. Por su parte, Favim, utiliza la comunicación para mantener informado a los ciudadanos y por lo tanto, es la ciudadanía como concepto teórico el que se pretende consolidar y fortalecer; al mismo tiempo que los medios de comunicación aquí son vistos como herramientas desde donde ejercer un “accountability social”, es decir, el control ciudadano de la gestión pública. En la Fundación Ecuménica, el sujeto construido como parte de su intervención, es el “actor social”, en este caso se hace alusión a un sujeto político, con capacidad para reivindicar derechos, restablecer agendas silenciadas e intervenir para la transformación social. La comunicación, aquí

se presenta como una estrategia de presión social y política y como vía para influir en el espacio público.

Los tres casos de estudio analizados reflejan la heterogeneidad del campo de las organizaciones de la sociedad civil y la multiplicidad de miradas para el abordaje de las mismas. Se decidió incorporar en este trabajo de investigación una perspectiva teórica-epistemológica que tuviera en cuenta los distintos períodos históricos que representaron profundas crisis políticas y económicas por las cuales atravesó el país. En ningún caso este abordaje implica que las organizaciones analizadas son el reflejo transparente y puro de las formas de teóricas sino más bien, de lo que se trata es que éstas últimas signifiquen herramientas para la intervención y la comprensión de los diversas problemáticas sociales.

Entendemos a partir de este estudio que un análisis de la comunicación institucional no puede desvincularse de una mirada sociológica y política más amplia, dado que las OSC reflejan distintos demandas y cambios en el rol del Estado en cada periodo histórico y político. Por otra parte, sostenemos que el análisis comunicacional permitió reflejar el concepto de sociedad civil subyacente en las organizaciones y la noción de “sujeto” implícita en sus prácticas, modos de intervención y proyectos. Por lo tanto, creemos que un análisis de comunicacional de las OSC puede permitir profundizar en la detección de la coherencia del discurso institucional y de sus efectos e impacto tanto en el desarrollo de la institución como en el de las comunidades y entorno directo e indirecto de actuación.

Para concluir, entendemos que el campo de la comunicación en las OSC es un ámbito complejo y dinámico que parece constituirse velozmente en la praxis mediante el uso de modelos y herramientas propias de la comunicación tradicional. De allí introducimos nuevos interrogantes acerca de la necesidad de profundizar los espacios de reflexión que apunten a lograr una uniformidad en cuanto a sus planteamientos teóricos y analíticos.

Además consideramos que el espacio radioeléctrico que se les abre a las OSC a partir de la nueva Ley de medios, supone un campo de trabajo para los profesionales de la comunicación que implica nuevos desafíos y la profundización de estrategias discursivas que apunten al fortalecimiento de este nuevo ámbito que aboga por la construcción de una sociedad más igualitaria, justa y democrática.

#### IV- BIBLIOGRAFÍA

- ACOTTO, L. (2003) Las Organizaciones de la Sociedad Civil, un camino para la construcción de ciudadanía. Buenos Aires. Espacio Editorial.
- BOURDIEU, P. y otros. (1998) El oficio de sociólogo. México. Siglo XXI.
- BRUNNER, J. (1987) Los debates sobre la modernidad y el futuro de América Latina. Montevideo. CLAEH.
- CAPRIOTTI, P. (1999). Planificación estratégica de la Imagen corporativa. Barcelona. Editorial Ariel S.A.
- CAPRIOTTI, P. (2009). Branding Corporativo.Chile. Colección de Libros de la Empresa,
- CASTELLS, M. (2001) La era de la información. Vol. II: El poder de la identidad. México, D.F. Siglo XXI Editores.
- CENOC (1999) Informe de gestión. Secretaria de desarrollo social de la Presidencia de la Nación Argentina.
- CENOC. (2007) Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina: Similitudes y Divergencias. Buenos Aires. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.
- CHAVES, N. (2001). La Imagen Corporativa. Barcelona. Editorial Gustavo Gilli.
- CHAVES, N. y BELLUCCIA, R. (2003). La marca corporativa. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- CONCATTI, R. (2009). Testimonio Cristiano y resistencia en las dictaduras argentinas. El movimiento ecuménico en Mendoza 1963-1983. 1 ed. Buenos Aires. Centro Nueva Tierra.
- CORIAT, Benjamin (1992). El Taller y el Robot. Ensayos sobre el Fordismo y la Producción en Masa en la Era de la Electrónica. México. Siglo XXI Editores.
- COSTA, J. (1987). Imagen global. Barcelona. Editorial CEAC.
- COSTA, J. (2001). Identidad Corporativa. México. Editorial Trillas.
- COSTA, J. (2005), “15 axiomas para el Dircom”, Recuperado el 2 de marzo de 2010 de: <http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/15-axiomas-para-los-dircom/>.
- COSTA, J. (2006). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires. Editorial La Crujía.
- DELEUZE, G. (1995). “Post-scriptum sobre las sociedades de control”, en Conversaciones 1972-1990. Valencia. Pre-textos.
- DE PIERO, S. (2005) Organizaciones de la Sociedad Civil: Tensiones de una agenda en construcción. Buenos Aires. Paidós.
- FOLLARI, R. (2003). La moldura en espejo. Encrucijadas epistemológicas de las Ciencias de la Comunicación. *Revista Tram(p)as de la Comunicación y la Cultura*. Nº 16. La Plata.
- GARCIA DELGADO, D. (1994). Estado y Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural. Buenos Aires. FLACSO-Grupo Norma.
- GARCÍA UCEDA, M. (2001). Las claves de la publicidad. Madrid. Ed. ESIC.

GARCIA OROSA, B. (2009). Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, N° 69. 2006. Recuperado el 30 de marzo de 2009 de:

<http://www.campusred.net/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=3&rev=69>

GLAZER, B.G. y STRAUSS, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago. Aldine.

GORZ, A. (1972) *La división capitalista del trabajo*. Córdoba Argentina. Cuadernos de Pasado y Presente.

HABERMAS, J. (1998). *Facticidad y validez. Sobre el derecho y el Estado democrático en términos de teoría del discurso*. Madrid. Trotta.

HARDT, M. y NEGRI, A. (2004): *Multitud. Guerra y democracia en la era del Imperio*. Madrid. Debate.

HERNANDEZ SAMPIERI, R. (1998) *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.

HERSCOVICI, A. (1998) El estatuto epistemológico de las Ciencias de la Comunicación. En revista *Causas y Azares* N° 7, Buenos Aires. pp. 131-141.

ISLAS O. (2006). En la Ruta de las Industrias del Consentimiento y la Representación. En *Revista Razón y Palabra*, numero 48, Diciembre 2005, enero 2006. Recuperado el 12 de noviembre de 2011 de:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n48/oislas.html#au>.

KROHLING PERUZZO, C. M. (2009) *Organizational Communication in the Third Sector: An Alternative Perspective*. *Management Communication Quarterly*, Vol. 22 no.4. 2009. Recuperado el 9 de abril de 2009 en <http://mcq.sagepub.com>

LACLAU, E. (2005). *La Razón Populista*. Buenos Aires: Fondo de la Cultura Económica.

LACLAU, E. y MOUFFE, C. (2011). *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*. 3ª ed. 1ª reimpr. Buenos Aires. Fondo de la Cultura Económica.

LAGO MARTÍNEZ, S. et al. (2005) *Construcción de una tipología de organizaciones sociales*. Instituto Gino Germani. UBA. Recuperado el 13 de enero de 2009 en: <http://www.cenoc.gov.ar/tipologia/2%BA%20Informe%20CENOC.doc>

LECHNER, N. (1997). *La reforma del Estado entre modernización y democratización*.

En *Un Estado para la democracia*, compilado por Massimo Salvadori. México: Instituto de Estudios para la Transición Democrática “Friedrich Ebert Stiftung”/Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

LYOTARD, J. F. (1994). *La condición posmoderna*. Madrid. Cátedra.

MARAZZI, C. (2003). *El sitio de los calcetines. El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Madrid. Akal.

PARÉS, M. (1994). *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio*. Barcelona: ESRP-PPU.

- PUIG, T. (2003) La comunicación municipal cómplice de los ciudadanos. Buenos Aires. Paidós.
- PUTNAM, L. y MACHADO CASALI, A. (2009) Introduction: A Brazilian Story on the Development of Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, Vol. 22 no.4. 2009. Recuperado el 9 de abril de 2009 en: <http://mcq.sagepub.com>.
- RITTER, M. (2008). Cultura Organizacional. Buenos Aires. Editorial La Crujía.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Madrid. Editorial ESIC.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2001) Introducción a la Comunicación Institucional. Barcelona. Ariel Comunicación.
- TORTI, A. (2006). Comunicar para cooperar. Buenos Aires. Editorial Espacio.
- VAN RIEL, C. (1997). Comunicación corporativa. Madrid. Prentice Hall.
- VILLAFANE, J. (1993). Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid. Ediciones Pirámide S.A.
- VILLAFANE, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. Editorial Pirámide.
- WEIL, P. (1992) La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de gestión. Madrid. Paidós.
- WOLF, M. (1987). La Investigación de la comunicación de masas: Crítica y perspectivas. Barcelona. Paidós.

Sitios web visitados:

<http://www.ecumenica.org.ar>

<http://www.accionesciudadanas.org.ar>

<http://www.valos.org.ar>