Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00100
Matrícula: 2153803164

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL QUE ATIENDE A NIÑOS EN SITUACIÓN DE CALLE

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:30 horas del día 11 del mes de octubre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN
DRA. ANABELA LOPEZ BRABILLA
DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: PAOLA GARCIA ESCORZA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

PAOLA GARCIA ESCORZA
ALUMNA

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTA

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN

VOCAL

DRA. ANABELA LOPEZ BRABILLA

SECRETARIO

DR. ANGEL WILHELM VAZQUEZ GARCIA

Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía

Maestría en Estudios Organizacionales

"La comunicación organizacional en una organización de la sociedad civil que atiende a niños en situación de calle"

Tesis que para obtener el grado de Maestría en Estudios Organizacionales

Presenta:

Paola García Escorza

Directora:

Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián

Octubre 2017

Dedico esta investigación a Sofía Ortega y Antonio Ortega, mis fieles acompañantes, por sus actos de amor que alimentaron este reto personal. Los amo profundamente.

A Dolores Escorza y David López por su amor incondicional y apoyo en mi desarrollo académico.

A mis abuelos Dolores Rendón y Raúl Escorza por esa gran fortaleza que los caracteriza, por enseñarme que no hay límites. Mi admiración hacia su persona.

Agradezco a la Universidad Autónoma Metropolitana por la oportunidad de continuar preparándome académicamente.

Al Posgrado en Estudios Organizacionales, por compartir sus enseñanzas desinteresadas, permitir ser parte de una generación rica en experiencias y conocimientos.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por los recursos en beneficio de esta investigación.

A mis profesores y profesora, por todo el conocimiento compartido, por generar espacios de diálogo y reflexión.

A la Dra. Marcela Rendón, Dr. Luis Montaño, Dr. Wilhelm Vázquez y la Dra. Anabela López, quienes a través de su experiencia enriquecieron esta investigación, por su paciencia, ayuda y disposición.

A mis compañeras y compañeros por el gran apoyo, compartir risas, experiencias, momentos de fatiga, reflexiones, discusiones, viajes, y todo lo que esta experiencia nos permitió. Los llevo en el corazón.

RESUMEN

El estudio y análisis de la comunicación en las organizaciones se ha dado principalmente dentro de las corrientes administrativas, enfatizando su atención en las dinámicas de eficacia y eficiencia organizacional sin considerar los aspectos simbólicos que en ella atañen. Los Estudios Organizacionales como campo de conocimiento multi e interdisciplinar, brindan la posibilidad de generar investigaciones que enfocan su atención en las dinámicas y fenómenos que subyacen en las organizaciones, considerando los aspectos simbólicos tales como la cultura e identidad organizacional. Es así que la presente investigación se realiza en una organización de la sociedad civil que atiende a niños en situación de calle, con el objetivo de entender de qué manera la comunicación impacta o forma parte de la cultura e identidad organizacional. Lo anterior, mediante el uso de una metodología cualitativa, con la realización de entrevistas semi-estructuradas a cuatro miembros de la organización, y así mismo, en la elaboración de un grupo focal. Como ejes de análisis se consideraron los canales de comunicación existentes, las relaciones laborales y personales de los miembros de la organización, la misión, los valores y la importancia de la colaboración. Los resultados mostraron similitudes y contrariedades, enriqueciendo así la línea de análisis correspondiente; los miembros de la sociedad civil se sienten identificados con el quehacer de la organización, mostrando interés en la dinámica compleja que implica el fenómeno de la callejerización de niños y niñas; los valores, creencias y formas de comunicación son efecto de las relaciones que se efectúan en las tres áreas que representan la estructura organizacional, generando escenarios diversos, complejos y llenos de incertidumbre.

(Palabras clave: Organizaciones de la Sociedad Civil, Estudios Organizacionales, Comunicación Organizacional)

Índice

	Páginas
Introducción	**9**
CAPÍTULO I. Problemática de Investigación	
1.1 Planteamiento del Problema	**15**
1.2 Preguntas de Investigación	**19**
1.3 Objetivos	**20**
1.4 Pertinencia	**21**
1.5 Relevancia	**23**
CAPÍTULO II. La Comunicación, Cultura Organizacional e Identidad Organizacional	
2.1 Construcción Teórica	**26**
2.1.1 La organización formal	**31**
2.1.2 La organización informal	**33**
2.1.3 El organizing	**34**
2.2 La Comunicación	**35**
2.2.1 La comunicación desde el interaccionismo simbólico	**39**
2.2.2 Elementos de la comunicación formal	**41**
2.2.3 Elementos de la comunicación informal	**42**
2.3 Comunicación y Organización	**45**
2.4 Comunicación y Cultura	**48**
2.4.1 Cultura Organizacional	**50**
2.5 Identidad Organizacional	**52**
2.5.1 Identidad organizacional y comunicación	**58**
CAPÍTULO III. Metodología de Investigación	
3.1 Enfoque Cualitativo	**62**
3.2 Herramientas para la Recolección de Datos	**68**
3.3 Estrategias de Investigación	**70**
CAPÍTULO IV. La Comunicación Organizacional en una Organización de la Sociedad Civil	
4.1 Contextualización del Caso	**79**
4.1.1 Definiendo el tercer sector	**79**
4.1.2 Las organizaciones no gubernamentales	**80**
4.1.3 Las organizaciones de la sociedad civil	**81**
4.1.4 El fenómeno de los niños y niñas en situación de calle en la Ciudad de México	**86**
4.1.5 Orígenes de la Fundación Hoy, I.A.P.	**91**
4.1.6 Descripción general de la Fundación Hoy	**93**
4.2 Resultados y Discusión	**105**
4.2.1 La comunicación	**106**
4.2.2 La cultura organizacional	**119**

4.2.3 La identidad organizacional **127**
Discusión **148**
Conclusiones **156**
Referencias **160**

Índice de Tablas

Tabla		Páginas
1	Enfoques de estudio de la comunicación	**37**
2	Características entre cultura organizacional y cultura corporativa	**51**
3	Concepto de identidad organizacional	**57**
4	Características entre la metodología cualitativa y la metodología cuantitativa	**65**
5	Contrastes epistemológicos del enfoque constructivista	**67**
6	Estrategias de Investigación por herramienta utilizada	**71**
7	Guion de entrevistas semi-estructuradas por participante y subcategorías de análisis	**72**
8	Guion de grupo focal	**77**
9	Puntos de encuentro de la población callejera en la Ciudad de México	**90**

Índice de Figuras

Figura		Páginas
1	Problema central de investigación	**18**
2	Objeto de estudio	**19**
3	Mapa general de la investigación	**25**
4	Niveles de la cultura organizacional	**50**
5	Mapa teórico conceptual	**61**
6	Mapa de la metodología de investigación	**78**
7	Organigrama de la Fundación Hoy, I.A.P.	**103**
8	Distribución de la Fundación Hoy, I.A.P.	**104**
9	Mapa general del estudio de caso	**147**
10	Relaciones organizacionales en la Fundación Hoy, I.A.P.	**149**
11	Complejidad comunicativa en la Fundación Hoy, I.A.P.	**151**

Introducción

Desde una mirada funcionalista, en la que predomina la racionalidad instrumental, es decir, la adecuación de los medios a los fines, hacer más con menos, se piensa que a las organizaciones podemos mirar y analizarlas por igual, ya que en su mayoría presentan una serie de características tales como: contar con cierto número de empleados, caminar hacia el logro de objetivos, tener una infraestructura para llevar a cabo sus actividades, existe una o más personas encargadas de tomar las decisiones estratégicas, entre otros. Sin embargo, cada una de las organizaciones que conforman nuestro alrededor, representa una manera diferente de organizar el trabajo, apoyándose de diversos elementos que en sí mismos forman parte de éstas y que representan una línea de análisis particular.

Si bien el estudio de las organizaciones no es nuevo, vale la pena reflexionar a grandes rasgos qué aspectos de ellas han sido analizados y desde qué enfoques. Partimos de la mirada de la Administración, como disciplina, la cual se concentra principalmente en el análisis de una forma de organización: la empresa; la organización de este nuevo modelo es la burocrática. La Administración se centra básicamente en "resolver" problemas que impedían la eficiencia, entre los más representativos se encuentran: la división del trabajo a detalle, la eliminación de tiempos muertos, el estudio de tiempos y movimientos y la separación del trabajo manual del intelectual.

Posterior a ello, derivado de las limitaciones que la Administración desarrolló para incrementar la eficiencia en las empresas, surge la Teoría de la Organización, caracterizada –entre otras cosas- por la búsqueda de soluciones a problemas comunes en

las organizaciones contemporáneas, como lo eran la estructura organizacional, el proceso de toma de decisiones, las relaciones con su entorno, entre otros. Evidentemente esta mirada también corresponde a una lógica económica, en la cual lo que interesa es la maximización de los recursos, incluidos los humanos, lo que a su vez representó mirar al individuo como una pieza más de la gran máquina llamada organización.

Finalmente los Estudios Organizacionales, bajo el que se define esta investigación, vistos como campo de conocimiento que pretende entender la compleja realidad organizacional, no proponiendo técnicas o procedimientos, ni tampoco referirse a la eficiencia, sino un análisis interpretativo en el cual se busca comprender el cómo para después aproximarnos a un por qué.

Con base en lo anterior también es posible entender que los estudios realizados por los dos primeros enfoques se concentraban principalmente en las empresas, por su parte los Estudios Organizacionales contemplan también el análisis de otro tipo de organizaciones, como pueden ser los partidos políticos, reclusorios, universidades, y para el caso que compete a esta investigación, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

La presencia de las (OSC) a nivel mundial, ha cobrado significado e importancia mayor ante los sucesos sociales cada vez más frecuentes que se viven en nuestros contextos. Si bien la conformación de éstas está basada principalmente en la participación de la ciudadanía, combinando esfuerzos que permitan atender las problemáticas sociales que en sentido estricto el gobierno debería asumir, “las OSC

también se nutren de las relaciones de carácter comunitario, barrial, local, social, político, cultural, nacional, internacional y de otra índole" (Caldera, 2006, p.4).

En este sentido a nivel local, en México, el papel de las OSC toma relevancia derivado de múltiples sucesos sociales, políticos y económicos -principalmente-. Vivimos en una sociedad que atraviesa por grandes problemas de violencia y desigualdad, lo que a su vez ha generado que las dinámicas a nivel individual, grupal y organizacional tomen rumbos distintos, que incluso, se vean reflejadas en las formas de interacción y organización del trabajo.

Nos enfrentamos a contextos cambiantes e inestables, en medio de incertidumbre, en donde las recetas que la modernidad determina ya no responden a nuestra realidad; ahora nos encontramos en una constante reconstrucción de nosotros mismos, de las organizaciones y de la sociedad misma. En respuesta ante este reto, se considera pertinente analizar cuáles son las formas de organización de trabajo que las OSC generan para hacer frente a ciertas problemáticas y dinámicas que les son propias y comunes, enfatizando la atención en sus procesos de comunicación como elemento que permea e impacta en la construcción de la cultura e identidad organizacional.

La comunicación como tal, en las organizaciones normalmente se ha estudiado a partir de los enfoques administrativos, es decir, poniendo su atención en los procesos de comunicación estratégica para el logro de objetivos, es vista como una técnica o como una herramienta que permitirá que las organizaciones se dirijan a sus empleados desde una idea de eficacia y eficiencia.

Por tanto, mirar y analizar a la comunicación desde una perspectiva organizacional, como una construcción social, facilitará el poder explicar por qué la comunicación no debe verse como algo aislado, sino como parte de la organización. En este sentido, los Estudios Organizacionales brindan una mirada más integral que reúne elementos y factores que desde otros enfoques no son objeto de estudio, por lo que el rescatar y enfatizar en las particularidades que una organización posee, permite construir mayores vetas de análisis que nos guiarán hacia la cimentación de investigaciones a nivel local.

Es así que el análisis organizacional facilitará la explicación del fenómeno organizacional así como lograr, hasta cierto punto, la comprensión de la dinámica de una OSC ubicada en la Ciudad de México, que contribuirá a la construcción de un conocimiento organizacional que permita una mejora para su intervención, y quizá en algún momento se podrá compartir en otros espacios organizacionales y/o académicos cómo funciona esta organización y cuáles son sus particularidades.

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación bajo una mirada organizacional y con base en un enfoque cualitativo y estudio de caso, será entender cómo se construyen los procesos de comunicación y cuál es su papel en la cultura organizacional e identidad organizacional, es decir, de qué manera la comunicación que existe entre los miembros de la organización permea en sus valores, sus creencias, sus dinámicas de trabajo, sus relaciones laborales, si les crea o no sentido a lo que hacen, les da identidad, entre otros aspectos.

En el primer capítulo se abordará el planteamiento del problema, es decir, el hecho social, definiendo a partir de ello los objetivos y preguntas de investigación; su justificación, en términos de pertinencia teórica y relevancia social.

Para el segundo capítulo se presentará la propuesta de marco teórico, que permite definir los ejes de la investigación y por tanto da guía a la misma. Se desarrollarán tres grandes bloques: el primero que corresponde a las organizaciones y su estudio; el segundo, la comunicación en las organizaciones, y finalmente, la comunicación y el análisis de la cultura organizacional e identidad organizacional.

En el tercer capítulo, se desarrollará la metodología, es decir, de qué manera se realizará la investigación. En primer lugar partiremos de la definición e importancia de la metodología cualitativa, así como de sus características en comparación con el método cuantitativo. En segundo lugar, rescataremos la importancia del constructivismo que en términos de esta investigación proporcionará elementos importantes que conducirán la construcción de los datos y resultados. Posteriormente se describen las herramientas utilizadas para la recolección de los datos, mostrando la entrevista realizada y el grupo focal. Finalmente, se describen las estrategias de la investigación, así como las etapas que llevó el trabajo de campo.

Finalmente, el cuarto capítulo corresponde al caso de estudio, en el que se desarrollará inicialmente un marco que describe como tal a las organizaciones de la sociedad civil; a continuación, se describe a la organización estudiada, rescatando sus orígenes e historia, para posteriormente ubicarnos en su descripción general, estructura y dinámica organizacional, lo anterior obtenido de una revisión documental y

posteriormente complementada de los datos obtenidos a través de las entrevistas y grupo focal a ciertos miembros de la organización. En último lugar, se presentan las reflexiones finales, mismas que destacan un análisis interpretativo de los datos obtenidos en conjunto con nuestra base teórica, también da cuenta de los principales hallazgos y aportaciones al campo de estudio.

CAPÍTULO I. Problemática de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

Organizaciones de la sociedad civil, no lucrativas, voluntarias, del tercer sector, no gubernamentales y más, han sido los términos utilizados para referir al conjunto de expresiones organizadas de la sociedad civil. Claramente esta diversidad de definiciones da respuesta a las distintas actividades que cada organización realiza, el tipo de destinatarios de sus servicios, intereses que atienden y la demanda social.

Para efectos de este trabajo, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) representan un objeto de estudio que transmiten una variedad de formas de organización, ante la emergencia de múltiples sucesos económicos, sociales, políticos y culturales que enmarcan a nuestro país y el mundo. Estas organizaciones son reconocidas principalmente por el papel que desempeñan al establecer acciones humanitarias y solidarias que van encaminadas hacia un bien social común.

En este sentido a nivel local en México, el papel de las OSC toma relevancia. Vivimos en una sociedad que atraviesa por grandes problemas de violencia y desigualdad principalmente, lo que a su vez ha generado que las dinámicas a nivel individual, grupal y organizacional tomen rumbos distintos, que incluso, se vean reflejadas en las formas de organización e interacción. En respuesta ante este reto, se considera pertinente analizar cuáles son las formas de organización del trabajo que las OSC generan para el logro de sus objetivos, enfatizando la atención en sus procesos de comunicación como un elemento sumamente indispensable para toda relación e interacción humana.

La comunicación crea y re-crea las estructuras sociales que conforman el *quid* de la organización, a través del lenguaje, símbolos y significados construidos en una colectividad. Representa un elemento más de la organización y como parte de ella, consideramos que los procesos comunicativos que cada organización construye, son únicos, dinámicos, complejos, configurados, pre-configurados, turbulentos. Por tal, tener una aproximación de cómo estos procesos de comunicación dirigen el comportamiento de los individuos, re-crean una identidad organizacional y quizá, formen parte de una cultura organizacional, representa una línea de análisis interesante y relevante de indagar, poco abordada y estudiada desde una perspectiva organizacional.

Ya no es suficiente mirar únicamente a la comunicación en una organización como aquel conjunto de técnicas y actividades encaminadas al logro de objetivos, rescatando solamente las estrategias de comunicación interna que una organización debe establecer para conseguir la eficiencia. No basta con querer explicar cómo deben comunicarse los miembros de una organización, basado en canales verticales, uso de herramientas tecnológicas, desarrollo de sistematización de procesos, entre otros. Ahora el reto es poder identificar cómo la comunicación se va construyendo en un espacio determinado, bajo características particulares que los participantes han determinado de manera consciente o inconsciente y que esto les permite mantener o no una interacción para el logro de sus objetivos o funciones.

Comenta Putnam (2009) que algunos de los antecedentes del estudio de la comunicación en las organizaciones estaban basados únicamente por la gestión administrativa, la burocracia, o teoría de los sistemas de comunicación, en los cuales se le veía como un elemento independiente, aislado. Ahora enfocamos nuestra atención en

querer entender cómo suceden estos procesos, describiendo e interpretando los hechos que se presenten frente a nosotros, intentando dar una narración de lo observado.

En esta investigación se pretende hacer un análisis interpretativo del proceso de comunicación de una OSC en la Ciudad de México, junto a las dimensiones: cultura organizacional e identidad organizacional. Se analizarán éstas para descubrir cómo los procesos de comunicación forman parte de la cultura organizacional y a su vez, construye una identidad propia entre los participantes de ésta.

Se ha establecido como problema central de la investigación el *estudio de los procesos de comunicación como elemento de la cultura y la identidad organizacional de una OSC*, es decir, de qué manera la comunicación, la cultura y la identidad están interrelacionadas, cada una con sus características particulares, sin embargo, en algún punto, impactan en la dinámica de la otra (ver Figura 1).

Así mismo, como objeto de estudio se ha establecido *la relación que existe entre la comunicación, la cultura y la identidad organizacional de la OSC.* Gráficamente este planteamiento acompañado de las dimensiones queda establecido como se vizualiza en la figura (ver Figura 2).

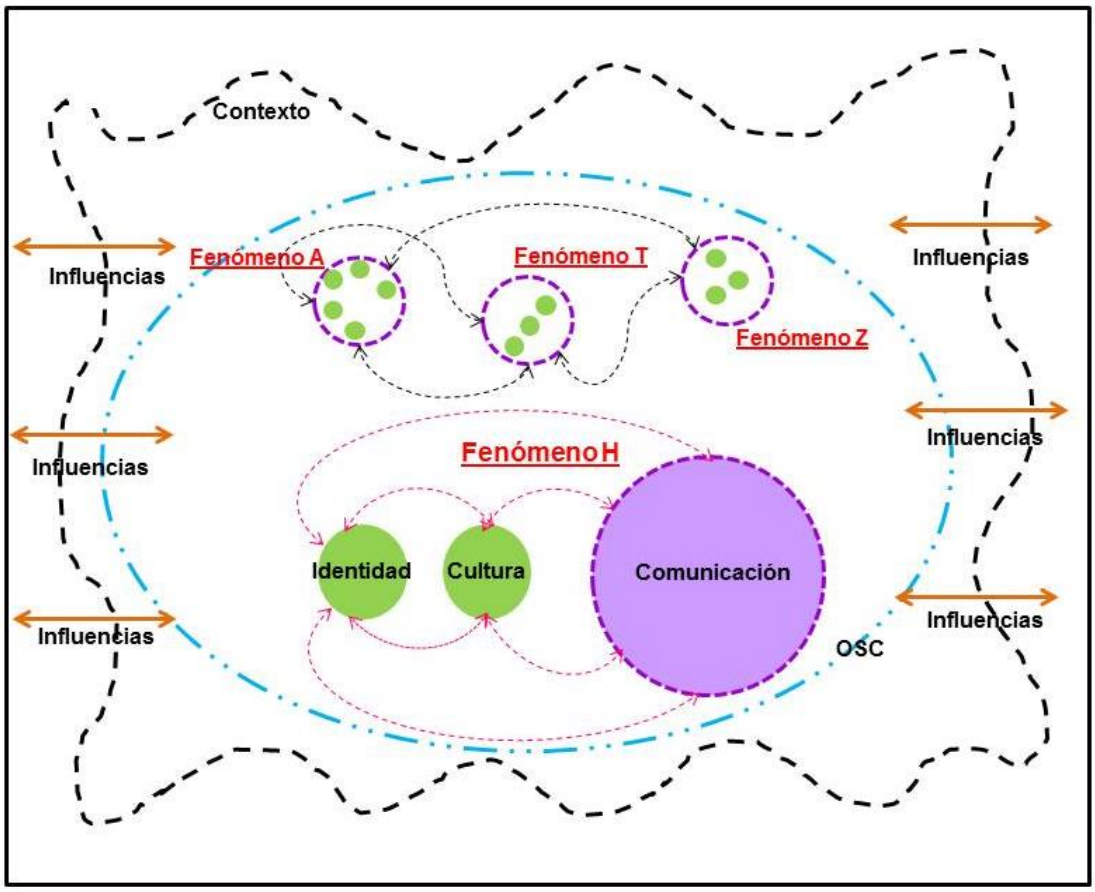

Figura 1. Problema central de investigación. Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 lo que se puede observar es lo que se pretende estudiar, reconociendo que en esa relación pueden existir otras variables y/o dimensiones que para fines de esta investigación no se contemplarán. La relación entre comunicación, cultura e identidad podrá dar pie a entender qué papel juega la comunicación como tal en la OSC, si es útil, obstaculiza las relaciones entre los miembros y quizá sus funciones, o qué papel representa en una organización como ésta que además impacta en la cultura e identidad organizacional.

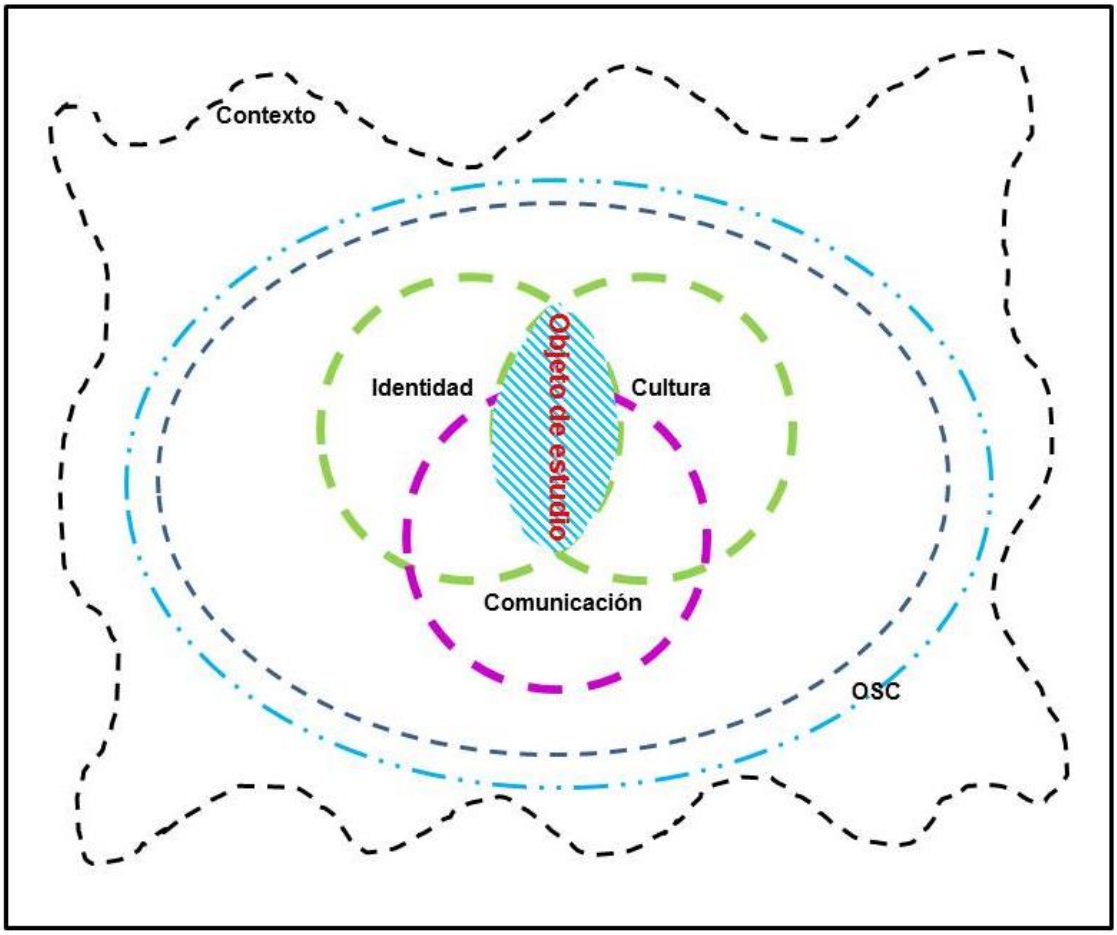

Figura 2. Objeto de estudio. Fuente: Elaboración propia.

1.2 Preguntas de Investigación

Derivado del planteamiento anterior, surgen la siguiente pregunta central de investigación y dos preguntas específicas, que a su vez guiarán lo que se pretende abordar en el estudio de caso:

Pregunta central:

¿Qué relación existe entre la comunicación, la cultura y la identidad organizacional?

Preguntas específicas:

¿De qué manera la construcción de la comunicación impacta o forma parte de la cultura organizacional?

¿Cómo la comunicación puede influir en la construcción de la identidad organizacional?

Claramente de lo anterior surge la necesidad de estudiar formas de organización distintas a las clásicas, en las cuales la comunicación como construcción social, forma parte importante de la forma de ser de la organización, mirándola como un elemento que incluso se construye en un tiempo, personas, símbolos, lenguajes y dinámicas determinadas y se considera importante reconocer y estudiar desde una perspectiva organizacional.

1.3 Objetivos

Ante la propuesta de realizar un análisis organizacional sobre una OSC en el cual predomina una mirada más integral de cómo son las organizaciones, los fenómenos y dinámicas que se efectúan, resulta trascendental nuestro análisis para adentrarnos a entender cómo a través de la comunicación -vista como construcción social-, los participantes realizan ciertas actividades y además resultan puntos de encuentro en los cuales se organiza una interacción de manera determinada, que resulta comprendida y estipulada por los integrantes, caracterizada por formas particulares y específicas que sólo los interesados entienden y comprenden.

De ello, consideramos como objetivo general de la investigación:

Entender cómo se construyen los procesos de comunicación y cuál es su papel en la cultura organizacional e identidad organizacional, entendiendo que cada uno de estos

elementos organizacionales está interrelacionado y por lo tanto representan un elemento que permitirá comprender mejor por qué los procesos de comunicación no sólo deberán ser catalogados como "formales" e "informales" sino como construcciones únicas y generadas a partir de factores sociales, mucho más complejos.

Por lo anterior, es necesario definir como objetivos específicos de la investigación:

- Conocer cuáles son las formas de comunicación que existen en la OSC.
- Identificar qué relación existe entre las diversas formas de comunicación.
- Analizar qué relación hay entre la comunicación y la cultura organizacional de la OSC.
- Analizar qué impacto tiene la comunicación para la construcción de la identidad organizacional de la OSC.

1.4 Pertinencia

Estudiar a las OSC desde una perspectiva organizacional, resulta un campo todavía fértil, ya que al utilizar racionalidades distintas a las económicas e instrumentales predominantes de nuestra sociedad capitalista, representan una forma de organización diferente y pertinente de comenzar a entender y en su momento intervenir. Los Estudios Organizacionales desde su mirada multi e interdisciplinaria, permiten tener una aproximación más detallada de los fenómenos y dinámicas que suceden y permean a las organizaciones, accediendo de una manera más integral a la comprensión de este tipo de organizaciones y además, el estudio de procesos como los comunicativos, que de igual manera no representan un proceso lineal, unidireccional.

Estudiar el fenómeno comunicativo en las organizaciones principalmente se ha enfocado en los siguientes puntos: la comunicación interna y externa; cómo generar una comunicación corporativa / institucional efectiva; comunicación y marketing; estrategias de comunicación para el logro de objetivos, entre otros; pero bajo la lógica de la eficiencia, es decir, desde una racionalidad instrumental. Es por ello que se considera sumamente importante y trascendental estudiar a la comunicación como proceso, como construcción social, que representa un cúmulo de ambigüedades, percepciones, experiencias, símbolos, lenguajes, juicios y valores, que a su vez, la convierten en un proceso complejo que vale la pena mirar desde lo organizacional.

Claramente retomar las investigaciones y estudios que se han realizado desde disciplinas como la sociología, la comunicación, la psicología y antropología brindarán algunos acercamientos sobre cuál es el papel de la comunicación en una organización, pero aclaramos –nuevamente- que muchos de estos estudios han sido realizados en las grandes corporaciones, siguiendo una lógica distinta y por lo tanto, las disciplinas enfocadas desde otra mirada. En el caso de este trabajo, corresponderá a un análisis organizacional, basado en teóricos organizacionales del enfoque: *Cultura en las Organizaciones* Allaire y Firsirotu (1992); Alvesson (1993); Alvesson y Berg (1992); Czamiawska-Jeorges (1992); Deal y Kennedy (1985); Denison (1990); Hofstede (1984 y 1997); Martin (1992); Peters y Waterman (1984); Schein (1997); Smircich (1983); Smircich y Calás (1989), por mencionar algunos), los cuales se han caracterizado por un nivel de análisis individual, organizacional y ambiental; con una metodología comparativa de corte etnográfica, que permite entender a la cultura, símbolos e identidad. Desde la perspectiva de la *Comunicación como construcción social* Smith

(1993); Van Every (1993); Taylor (1995); Johnson (1981); Pacanowsky (1987); McPhee, Corman y Dooley (1999); Cooren, Tayor y Van Every (2006); Putnam (2004, 2009); Fairhurst y Putnam (2004); Weick (1995, 2002) por mencionar algunos)

Con lo anterior también se busca que para futuras investigaciones respecto al proceso de comunicación, se retome la perspectiva organizacional, dejando de lado la administrativa –la cual normalmente se encuentra-, ya que ésta última pretende brindar "soluciones" a través de procedimientos, estrategias y técnicas, sin enfocar su atención en el entendimiento de los fenómenos organizacionales.

Finalmente se continúa en la generación de diálogos entre investigadores que abordan temas organizacionales, nutriendo cada vez la literatura organizacional, respetando y considerando las particularidades que cada organización representa y con ello mostrar la diversidad de escenarios que caracterizan a nuestra sociedad.

1.5 Relevancia

Como se ha dicho líneas arriba, vivimos en una sociedad que atraviesa por grandes brechas de desigualdad. El sistema económico neoliberal continúa trazando cada vez el rumbo de las organizaciones y del individuo. La emergencia de crear organizaciones que den respuesta ante esas problemáticas se ha tornado exponencial.

En ese sentido estudiar a una OSC que atiende a uno de los sectores más vulnerables (niñas, niños y adolescentes) representa una línea de análisis fresca e interesante de abordar. Para efectos de los Estudios Organizacionales, abordar a una organización tan diversa que muestra que las formas de organización del trabajo son tan

múltiples y variadas; únicas y complejas; turbulentas y cambiantes que vale la pena poner su debida atención y rescatar cuáles son sus particularidades.

La organización objeto de estudio, enfoca su objetivo en la atención de niñas, niños y adolescentes en riesgo y situación de calle en la Ciudad de México. La creciente población callejera y aspectos de ésta, han obligado a las diversas organizaciones –que atienden esta problemática- a ir adecuando sus estrategias para dar respuesta a este reto. La manera en la que se organizan los miembros de esta organización impacta directamente en el logro de sus objetivos. Claramente existen muchos otros fenómenos presentes en esta organización, sin embargo, para esta investigación el proceso de comunicación que se vive internamente representa toda una serie de aspectos identitarios y culturales que dan sentido a los participantes y que han sido construidos por ellos mismos al pasar del tiempo.

El análisis que se propone rescata la forma de *ser* de la organización, describe y documenta cuáles son las características de sus procesos de comunicación; de qué manera éstos influyen en la construcción de su cultura organizacional e identidad organizacional, haciéndola una organización única y compleja, que debe mirarse y estudiarse como tal.

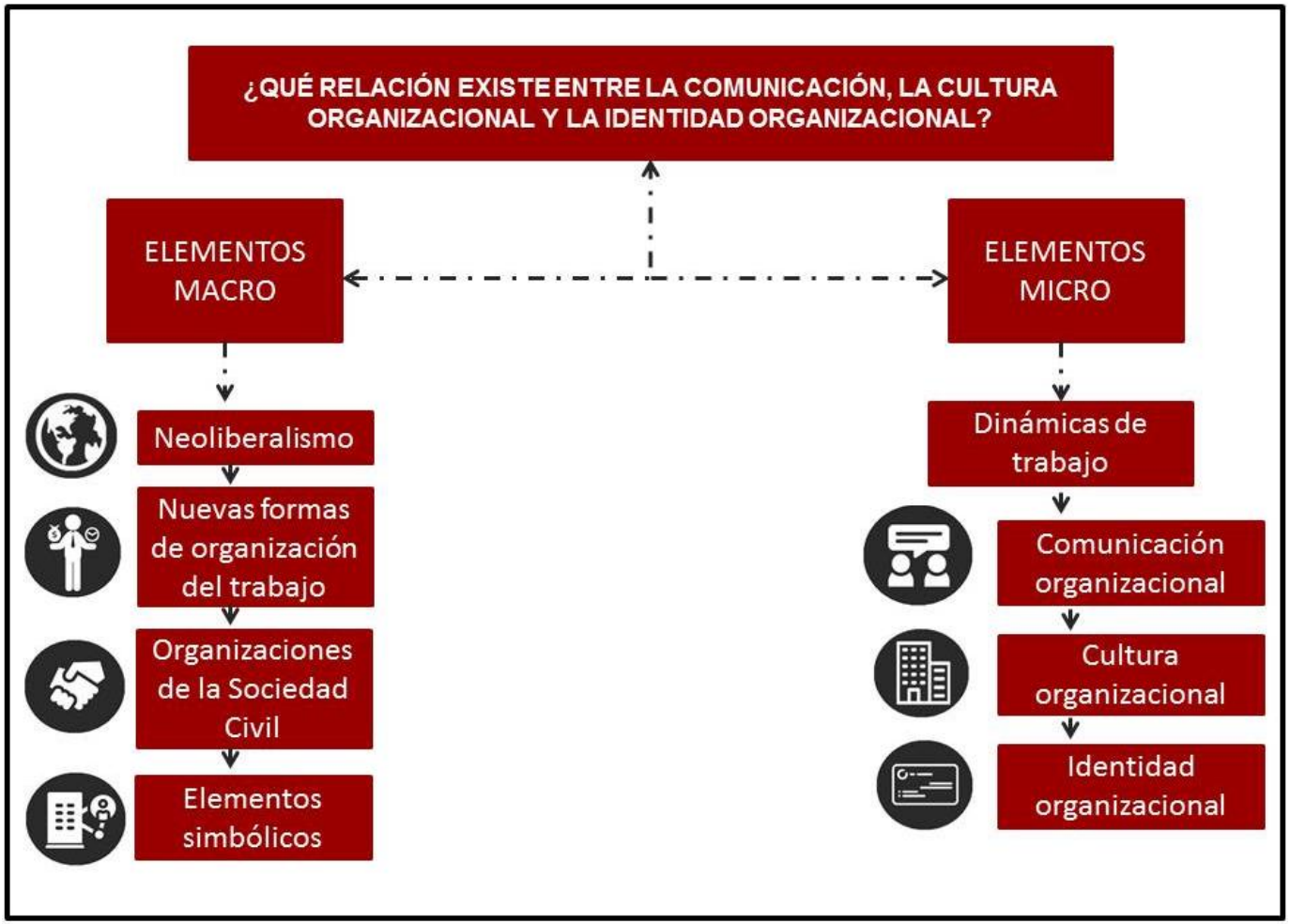

Figura 3. Mapa general de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II. La Comunicación, Cultura Organizacional e Identidad Organizacional

Este apartado corresponde al marco teórico propuesto, con la finalidad de incluir los conceptos que se consideraron los más oportunos –más no los únicos- para el estudio de los procesos de comunicación en la OSC objeto de estudio y así poder llevar a cabo el objetivo de la investigación. Este marco sirve de sustento para poder comprender de manera más integral y no rígida: la lógica mediante la cual este tipo de organizaciones funcionan en comparación con las empresas, partiendo de la importancia del estudio de las organizaciones; el papel de la comunicación dentro de ellas; qué elemento(s) de la cultura organizacional se ve(n) permeado(s) derivado de estas interacciones; qué repercusión(es) representa(n) la comunicación para la identidad organizacional y finalmente, cómo todos estos elementos impactan directa o indirectamente en el comportamiento de los miembros, el funcionamiento y estructura organizacional de esta organización, y así mostrarnos sólo una parte de esta realidad, que busca ser entendida a partir de una perspectiva organizacional.

2.1 Construcción Teórica

Cuando se cuestiona el por qué se estudian a las organizaciones, podemos decir que gran parte de nuestra vida permanecemos en ellas. “Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas –el Estado– deberá otorgar su permiso oficial”

(Etzioni, 1986). Estar rodeados de organizaciones significa también que existe una relación estrecha entre los individuos y la organización, y por lo tanto, diversas disciplinas la han estudiado.

Con base en lo anterior es posible imaginar el papel tan representativo que tienen las organizaciones en la vida contemporánea, partiendo de nuestros comportamientos, actitudes, valores, acciones sociales, por mencionar algunos, que han sido institucionalizados, que en palabras de Morgan y Hull Kristensen (2006), se refiere al "proceso en el cual a través del tiempo los marcos regulativos, cognitivos y normativos en áreas particulares de la vida social y económica llegan a ser más consistentes y coherentes haciendo más difícil que las organizaciones se desvíen del modelo esperado de ellas" (2006, p. 1470), en parte bajo las lógicas y racionalidades de las organizaciones que nos rodean. Sin embargo, también el contexto en el que nos encontramos ha jugado un papel fundamental en la construcción de éstas.

Durante las últimas décadas, la sociedad ha presenciado numerosas transformaciones que en sí mismas han provocado cambios dinámicos y cada vez más complejos que se ven reflejados en las organizaciones, es decir, en el tipo de sociedad que estamos construyendo. La hegemonía de lo económico que presenciamos en nuestras sociedades está basada en cierta lógica: la lógica capitalista. Fundada, como menciona Chanlat (2006), sobre la propiedad privada, el juego de los intereses personales, la búsqueda del beneficio y de la acumulación, que se ha impuesto históricamente en todas partes y poco a poco (Chanlat, 2006, p. 14).

La incorporación de un nuevo modelo económico a mediados del siglo XIX, representó un parteaguas para la economía mundial, pues hablando en aspectos generales, crea una competencia en el mercado que provocó que las grandes corporaciones (empresas) tuvieran que modificar su organización del trabajo y posteriormente incorporarse a las nuevas demandas. En este sentido se ha tenido que replantear el funcionamiento de las sociedades nacionales capitalistas, (Delgado, 2006, p. 185) y también podemos retomar la idea de Maréchal (2013) al hablar de los efectos de la desterritorialización y la reterritorialización, entendidos como procesos que están estrechamente implicados en procesos de innovación organizativa y la creación de nuevas formas de organización.

Retomando a Vázquez (2011), las organizaciones representan el cambio y la transformación, ya no sólo por aspectos estratégicos de mayor participación en espacios de interacción, sino ahora como mecanismo de sobrevivencia y adaptación a ambientes cada vez más incongruentes, turbulentos y complejos como los vistos durante la primera década del siglo XXI (Vázquez, 2011, p. 95). Entendemos que el contexto en el que se encuentran constantemente las organizaciones representa una complejidad y un dinamismo que se ve reflejado también por las diversas estrategias que deben desarrollar para asegurar su permanencia.

Referente al estudio de éstas, podemos referir inicialmente a la Teoría de la Organización, la cual fue desarrollada en Estados Unidos como respuesta a las crecientes limitaciones de la Administración para desarrollar o incrementar la eficiencia en las empresas, ofrece la respuesta teórica-práctica a los problemas enfrentados por la gran empresa moderna, como lo son: problemas de productividad, estructura, estrategia,

mercado, competencia, desarrollo tecnológico, entre otras (De la Rosa, 2016). El método que utiliza principalmente es el cuantitativo, haciendo uso de cuestionarios que a su vez producen números que pueden ser analizados estadísticamente. Plantea que el individuo es una parte de la organización, una pieza más para el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto su noción de organización puede ser retomada de la definición de Chester Barnard, que es entendida como un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas para un propósito (Barba, 2013).

A partir de lo anterior, reconocemos que el estudio de las organizaciones en sí mismo, se torna complejo, derivado de los escenarios turbulentos que se efectúan en su interior y exterior. Sin embargo, la propuesta de los Estudios Organizacionales y su perspectiva aporta elementos lo suficientemente valiosos para enriquecer el conocimiento referente a los fenómenos y análisis organizacionales, en ese sentido, vale la pena comenzar definiendo qué entendemos por organización desde esta mirada.

Se considera que para efectos del presente, la definición que comparte Montaño (2004) sobre organización engloba una serie de elementos que sustentan esta investigación, es decir:

Las organizaciones tienen un marco social complejo y que son o pueden ser entendidas, como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción-política-cultural, afectiva, racional, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y por lo tanto, distintas interpretaciones de sentido

institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. (p. 5)

Por otro lado Hall (1996) establece que:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. (p. 33).

Claramente a partir de estas definiciones, podemos ir entendiendo que las organizaciones representan dinamismo, complejidad, conflicto, cambio, entre otros, y que por tanto estudiarlas también implica tener una mirada más integradora, que permita entender cómo los individuos, los grupos y las organizaciones hacen las cosas, más que por qué las hacen.

Para efectos de esta investigación y retomando las definiciones anteriores, definimos a la organización como: una comunidad de hombres y mujeres que conviven en un espacio en el cual se intercambian diversas lógicas e intereses, basado generalmente por normas y reglas, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y distintos enfoques para lograr una meta, que ésta a su vez, repercute a nivel individual, grupal y organizacional. En ese sentido también rescatamos que la idea de organización está basada desde una perspectiva organizacional, en la cual el énfasis predomina en

querer entender las lógicas bajo las cuales funcionan y no proponer recetas o técnicas para el logro de objetivos.

Es por ello que los Estudios Organizacionales "anteponen lo local a lo universal, lo particular a lo general, lo relativo a lo absoluto, el caos al orden, la ambigüedad a la claridad, la multirracionalidad a la unirracionalidad, la acción al determinismo, la confrontación al consenso, lo subjetivo a lo objetivo, lo cualitativo a lo cuantitativo, la comprensión a la explicación, la duda a la afirmación y la interpretación diversa a la aseveración" (De la Rosa y Contreras, 2007, p. 36). Son un campo abierto, un receptor de múltiples racionalidades, las cuales permiten explicar y comprender antes que resolver problemas organizacionales específicos de corte operativo y funcional (Gonzales-Miranda, 2014). La pertinencia que tienen los Estudios Organizacionales para el entendimiento de los fenómenos organizacionales representa un enfoque distinto, más integral (como se ha venido mencionando) en el cual se pone énfasis en las particularidades que en ocasiones no se ven, pero que impactan de manera directa en las dinámicas organizacionales.

Ahora para efectos de la presente, se considera importante también definir qué entendemos por organización *formal* y organización *informal*, ya que este estudio de caso refiere a los procesos de comunicación que a su vez, también se les ha diferenciado en *formal* e *informal* y se consideran por lo tanto importantes por desarrollar.

2.1.1 La organización formal. Con base en lo explicado líneas arriba, podemos comenzar diciendo que los elementos mínimos que constituyen a las organizaciones son:

Miembros o participantes: son los individuos que con sus acciones contribuyen en alguna medida para con la organización, así también aquellos a quien la organización les contribuye con alguna forma sus acciones.

Metas u objetivos: éstas pueden ser definidas como "concepciones de fines deseados" (Scott, 1981, p. 16).

Estructura: puede ser entendida como "el arreglo de las partes de la organización" (Hall, 1996, p. 50).

Procesos y sistemas (productivos, administrativos, decisorios, de comunicación, de aprendizaje, de cambio): entendidos como el encadenamiento de las actividades de la organización con un fin específico. Mientras la estructura se refiere a lo estático, los procesos hacen referencia a lo dinámico. Es en los procesos donde se puede encontrar el grueso de la acción organizacional ya que no sólo implican el funcionamiento formal sino el informal.

Ambiente: éste puede concebirse como todo lo que rodea a la organización en términos tanto físicos, tecnológicos, culturales, políticos, sociales, económicos y sociales.

Fronteras: la noción de ambiente, implica también fronteras, en el sentido de que deben existir límites entre la organización y el ambiente, con lo cual diferencias una del otro. Sin embargo, las fronteras de la organización son borrosas, difusas y ambiguas.

Reglas: entendidas como el conjunto de lineamientos formales e informales que definen el comportamiento de los individuos.

Estos elementos desarrollados no representan ningún tipo ideal de organización, sin embargo se considera que son aquellos que engloban a grandes rasgos la conformación de una organización, tomando en cuenta que se presentan de maneras diversas, particulares y específicas dependiendo el tipo de organización.

Para efectos de lo denominado organización *formal* Roethlisberger y Dickson (1966) definen que está conformada por un número de estratos o niveles, que incluyen sistemas, políticas, reglas y regulaciones […] incluye todo lo explícitamente declarado en los sistemas de control introducidos por la organización en orden de lograr los propósitos económicos del total de la empresa y la contribución efectiva de los miembros de la organización a los fines económicos (Roethlisberger y Dickson, 1966, p. 558). En este sentido se puede hablar de que una organización está compuesta por elementos formales, todo aquello establecido previamente y que direcciona en muchas ocasiones las formas de relación e interacción de los miembros de la organización, pero ¿dónde queda todo aquello que no corresponde a las lógicas previamente descritas, cómo se puede denominar a lo que sucede de manera espontánea, que no corresponde a lo establecido en algún documento oficial o derivado de algún sistema de control? A continuación desarrollamos la respuesta propuesta.

2.1.2 La organización informal. Igualmente tomando como referencia la propuesta de Roethlisberger y Dickson (1966), a continuación se desarrolla el concepto de organización *informal*, estableciendo que se refiere a las relaciones no oficiales, las cuales surgen espontáneamente a través de gustos, afinidades o intereses personales. Quizá se podría hablar de un conjunto de hechos que suceden en la organización de manera "extraoficial", permitiendo que los miembros constituyan sus propias formas de

organización, comunicación, relación y cooperación, generando una manera alternativa o paralela de actuar en la organización.

Ciertamente la organización *informal* influye de manera directa en el funcionamiento de la organización *formal*. No podemos hablar de una organización *formal* sin una *informal*, ya que ésta última "en todos los niveles de la organización existe como una condición necesaria para la colaboración" (Roethlisberger y Dickson, 1966, p. 562). Para Mintzberg (2002) el término *informal* se refiere a que "existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven complementadas y a veces incluso burladas por fuertes redes de comunicación informal, y los procesos de decisión atraviesan a la organización independientemente del sistema regulado" (Mintzberg, 2002, p. 72). Bajo esta idea consideramos importante entender cómo se dan específicamente los procesos de comunicación, probablemente como una manera diferente de organizar y por lo tanto, se piensa pertinente diferenciar como concepto en apartados posteriores.

2.1.3 El organizing. Teniendo presente la diferenciación entre lo formal e informal y partiendo de las definiciones de organización que proponen Montaño (2004) y Hall (1996) expuestas anteriormente, en las cuales se miran a las organizaciones como objetos empíricos, consideramos también importante retomar el concepto propuesto por Clegg y Hardy (1996) de *organizing*, definido como "proceso social" (Clegg y Hardy, 1996, p. 3), bajo el cual esta investigación toma rumbo, identificando aquellos procesos sociales que subyacen al interior de la organización, -para fines de ésta la comunicación- y que por tanto vale la pena revisar cómo el *organizing* corresponde a la lógica de este estudio de caso como propuesta teórica.

El concepto de *organizing* se fundamenta como se mencionó, como aquel proceso social que se efectúa al interior de la organización, podemos quizá describirlo como aquel movimiento que se genera por medio de cierto número de personas, a través de una interacción continua, dinámica, interactiva y probablemente no estática, sino que atraviesa por una serie de turbulencias que permiten el ajuste de esa interacción. En ese sentido la comunicación puede ser estudiada bajo esa premisa, sin embargo se reconoce que se torna complejo ya que al ser efectuado ese proceso socialmente, implica nuevamente una serie de complejidades que acompañan a los individuos en sí mismos.

Así, una vez identificados los primeros conceptos que para esta investigación se consideraron oportunos para la comprensión de la organización objeto de estudio, se continúa con los conceptos de comunicación, cultura e identidad organizacional, los cuales de igual manera, nos permitirán tener una aproximación teórica que contribuya a la construcción de esta investigación.

2.2 La Comunicación

La comunicación es un elemento de la organización y que no será visto como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización o entre la organización y su medio. Desde la perspectiva organizacional entendemos a la comunicación como parte de la organización, fenómeno que se da de diversas maneras o no y que permite que los individuos que comparten un espacio, código y lenguaje logren mantener una interacción, estableciendo sus propias formas de expresión y haciendo uso de los recursos simbólicos, tecnológicos o biológicos que estén a su alcance.

Desde el campo sociológico, a la comunicación se le ha llegado a comprender como el conjunto de mecanismos que configuran y reconfiguran las redes de interacción social, lo que permite entender la lógica y dinámica del tejido sociocultural que opera en la base misma de toda organización humana. Así la comunicación social, es el mecanismo de control y ajuste que regula las relaciones entre conservación y cambio social, por la vía de regular la producción y reproducción de pautas y mecanismos de interacción social (Ávila, 2006, p. 87).

Retomando la perspectiva de Crozier (1990), "la comunicación nace con la organización misma, esto implica la existencia de sistemas de información al interior y al exterior de la organización; la comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras por lo tanto debe ser un proceso prioritario dentro de cualquier empresa, pese que hasta la fecha en la mayoría de ellas no se le conciba así" (Crozier, 1990, p. 13).

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño; no es posible imaginar a una organización sin comunicación pues "la comunicación es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio" (Fernández, 1991). La comunicación para ser un elemento importante en las organizaciones requiere "un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un cambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Así, quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos […] que los símbolos tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes" (Fernández, 1991).

Weick (2005) por su lado, mira a la comunicación como un proceso continuo que da sentido a las circunstancias en las que las personas de manera colectiva se encuentran a ellos mismos y en los eventos que a su vez les afectan. Esto basado en recursos como el lenguaje, con el fin de formular e intercambiar a través del habla representaciones simbólicas.

González (1990) a través de diferentes modelos de comunicación (modelo elemental de comunicación, modelo de Harold Lasswell y modelo de Braddock) menciona que ésta se entiende de manera sencilla o más compleja dependiendo de las necesidades que el investigador requiera, y los alcances de la investigación; pero en todo caso, es un proceso que se concibe en un ámbito determinado, y dada su acción social, tiene su significación a partir de la referencialidad con otros, es decir, no ocurre fuera del ámbito de lo social, y en este caso de lo organizacional.

A partir de modelos de comunicación, podemos estudiar la relación que hay teóricamente sobre la comunicación y la organización, en los que se comprende que no sólo la comunicación ha sido explicada a partir de modelos, sino también desde enfoques y tradiciones que contemplan su estudio inserto en diferentes dinámicas sociales y niveles de investigación, de lo que se desprenden paradigmas que han guiado el estudio de la comunicación, englobando las reflexiones en los siguientes enfoques retomados por Calabrese, (2004):

Tabla 1.

Enfoques de estudio de la comunicación

Enfoque	**Características**
Mecanicista	Este punto de vista se entiende a la comunicación como un perfecto transmisor de un mensaje desde un emisor hasta un receptor.
Psicológico	Considera a la comunicación como el acto de enviar un mensaje a un perceptor (llamado así porque considera al receptor como sujeto de la comunicación) y en el cual las sensaciones y las ideas de ambas partes influyen considerablemente en el contenido del mensaje.
Construccionismo social	Este punto de vista, también llamado "interaccionismo simbólico", considera a la comunicación como el producto de significados creativos e interrelaciones compartidas.
Sistemática	Considera a la comunicación como un mensaje que pasa por un largo y complejo proceso de transformaciones e interpretaciones desde que ocurre hasta que llega a los perceptores.

Fuente: Elaboración propia con base en Calabrese (2004, p. 47-67).

Para este trabajo el enfoque del *interaccionismo simbólico* refiere que el significado de una conducta se forma en la interacción social. Su resultado es un sistema de significados intersubjetivos, un conjunto de símbolos de cuyo significado participan los actores. El contenido del significado no es más que la reacción de los actores ante la

acción en cuestión. La consciencia sobre la existencia propia se crea al igual que la consciencia sobre otros objetos; o sea, ambas son el resultado de la interacción social.

2.2.1 La comunicación desde el interaccionismo simbólico. Este concepto tiene sus raíces teóricas a principios del siglo XX y se constituyen por la confluencia de diversos referentes. Munné (1996) señala entre los más destacados, en primer lugar, la teoría psicosocial de Mead, como así también la sociología de Cooley (1902), Dewey (1922) con su concepto de hábito, y Thomas (1923) con la definición de situación. En segundo lugar destaca la sociología formal de Simmel (1858-1918) la que posteriormente se verá reflejada en la obra de Goffman.

Se consolida como corriente de pensamiento en 1974 con la Fundación de la *Society for the study of Symbolic Interactionism*. Se divide en dos grandes orientaciones. Una de ellas, es la de Herbert Blumer (1969), de la escuela de Chicago, cuyo objetivo es hacer "inteligible la sociedad moderna". La otra, que reconoce un marco positivista, es la de Manford Kuhn, de la escuela de Iowa (1964) quien pretende "predecir de manera general la conducta social".

Para efectos del presente se retoma la perspectiva de la escuela de Chicago, la cual refiere que el comportamiento es voluntad humana y no está determinado. Si bien emerge de una estructura social dada, es producto de una interacción entre individuos y fuera de este proceso las estructuras no son estables (Blumer, 1992).

Blumer (1969), trata de explicar la naturaleza del interaccionismo simbólico desde tres premisas básicas. La primera de ellas sostiene que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas, en función de lo que éstas significan para él; la segunda sostiene que el

significado de estas cosas se deriva de la interacción social que cada individuo mantiene con otro. Esta interacción se da a través de la comunicación, la que es simbólica ya que nos comunicamos por medio del lenguaje y otros símbolos significativos, y la tercera, avala la idea de que los significados no son estables, sino que se modifican a medida que el individuo va enfrentándose a nuevas experiencias.

Esta modificación del significado se produce a través de un proceso de interpretación. El interaccionismo sostiene que el significado de las cosas es producto de la interacción entre los individuos frente a dichas cosas (Perlo, 2006, p. 98).

Blumer reconoce la existencia de tres tipos de objetos: los objetos físicos: una casa, un árbol; los objetos sociales: los amigos, los padres, y finalmente, los objetos abstractos: las ideas y los principios. En el proceso de interacción social las personas aprenden los significados de estos objetos. A su vez las personas pueden dar diferentes significados a las mismos objetos, esto dependerá de la interacción social que las personas tengan con éstos.

Ahora bien, para que exista relación social, las personas deben compartir los significados asignados a los objetos. En todo este proceso las personas aprenden símbolos, es decir un lenguaje a través del cual pueden nombrar los significados de objetos. Es más, sin el lenguaje la interacción social no sería posible. Los actos, los objetos y las mismas palabras tienen significado gracias a las palabras (sistema de símbolos) que proporciona el lenguaje (Perlo, 2006, p. 99).

Las personas se encuentran en permanente definición y redefinición de los objetos que comparten en la interacción. Éstos les permiten reflexionar, mirarse como un objeto y reorientar sus acciones hacia los otros.

2.2.2 Elementos de la comunicación formal. Mayntz (1990) menciona que las "comunicaciones en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo a arriba. Pueden ser transmitidas de distintas maneras, por ejemplo oralmente, o por escrito".

Lo formal, es a lo que se refieren las organizaciones como "aquellos medios a través del cual viaja el mensaje, los establecidos por la organización, mensajes que se relacionan con las actividades en la organización" (Robbins, 2009). A esta definición adjuntamos que las organizaciones formales determinan el cómo será enviado el mensaje, omitiendo las formas personales o sociales, que se crean de manera espontánea y emergen respuesta a las elecciones individuales. Posteriormente esto se refiere a los sistemas utilizados en las respectivas organizaciones, aquellos que la empresa determina.

La comunicación formal es en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la organización. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, que le sirve de apoyo para lograr que los de un nivel jerárquico mayor puedan "informar" a los empleados sobre temas en

particular de manera estrictamente establecida por la organización. Por supuesto existen otras formas de llevar a cabo la comunicación formal, y eso dependerá de cómo estén establecidos los canales de la organización y posteriormente qué harán con ello (García, 2014, p. 34).

2.2.3 Elementos de la comunicación informal. Por su parte la comunicación informal según Ibarra (2014), "es una corriente dentro de la estructura de la comunicación y es esencial para la eficiencia organizativa; es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen en la organización, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

"Significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros" (Schein, 1993).

En el funcionamiento de los canales de información, tiene que haber un balance entre la comunicación informal y la formal. La comunicación formal y la informal se complementan y se necesitan mutuamente. Comenta Zayas (1990) que conjuntamente con las comunicaciones formales coexisten las informales, que expresan las necesidades afectivas de los hombres, la posibilidad de comunicar conocimientos más íntimos, intereses espirituales que no se realizan a través de las interacciones laborales dentro de la organización.

Por supuesto también se habla de que existen otros fenómenos que subyacen de la comunicación informal, tal es el caso del rumor, que es un tipo de comunicación

informal y que surge debido a las limitaciones de información ante situaciones importantes, confusas o ambiguas que producen ansiedad e incertidumbre. La comunicación informal muchas veces es vista como algo adverso al funcionamiento de una organización, sin embargo, vale la pena entender cómo surge y cuál ha sido su papel a lo largo de la evolución de una organización.

Para esta investigación y desde una perspectiva organizacional, la comunicación representa esa construcción social que cierto número de participantes ha creado para mantener una interacción; está basada en las lógicas que los propios miembros han establecido, compartiendo un sentido en común, símbolos y lenguaje. La comunicación informal, no representa un obstáculo para la organización, sino una construcción constante que los participantes van ajustando dependiendo sus propios intereses y que finalmente les permite relacionarse constantemente. Por lo tanto, no podemos hablar que esta construcción sea blanca o negra, formal o informal, sino como aquella que crea sentido en las personas y ha sido planteada por ellas mismas.

Como se describió anteriormente, a la comunicación en las organizaciones se le ha dado una connotación de formal e informal, de positiva y negativa, bajo la lógica de que aquella que la organización ha establecido, es la que funciona y debe llevarse a cabo para el logro de objetivos. En contraparte, la informal es vista como la que la organización no aprueba, la generada de manera espontánea y que quizá refuerce el conflicto y el rumor. Sin embargo, el chisme para algunos autores es considerado la manera en cómo organizamos el mundo, y como menciona Nicholson (2001): la gente chismea para crear una red social e incluirse a sí mismos en ese círculo. Para adjudicarse a sí mismos la ventaja de estar en “el grupo correcto” (Nicholson, 2001, p. 52-57).

Autores como Ben-Ze´ev, (1994) y Sousa, (1994) miran al chisme como una actividad social que se disfruta, que relaja y que permite la construcción de vínculos. El chisme es una unidad narrativa, en la que los interlocutores comparten información, fortalecen vínculos afectivos e incluso en ocasiones, proveedor de diversión, lo que significa que éste sucede de manera informal y forma parte incluso de una línea de análisis en la psicología y la sociología.

Para esta investigación, creemos que la comunicación es un proceso que se genera de manera natural entre los miembros que componen a una organización en particular, por medio de lenguajes y símbolos que se construyen al pasar del tiempo y que además generan un sentido para los participantes, ya sea a través del apoyo de medios escritos u orales; pre-establecidos o no; formales e informales que permiten que las personas establezcan sus propias formas de expresión y a su vez se genere una identidad propia de ese grupo, que les permite hacer lo que hacen, cómo lo hacen para poder satisfacer sus propias necesidades y lograr su fin, sea común o no.

En este sentido es posible pensar que en una organización existen elementos que ya han sido establecidos por la organización como tal, otros, que los participantes traen consigo e introducen en ella, y finalmente, los construidos por la organización y los participantes (como es el caso del chisme o el rumor) que de alguna manera son útiles o no para el funcionamiento de la organización. No hablamos de correcto o incorrecto, simplemente de cómo funciona. Para ello, el estudio de esa construcción permitirá obtener un breve acercamiento de cómo una OSC genera su propia comunicación y qué elementos de ésta impactan en la construcción de una cultura e identidad organizacional.

Ahora bien, tomando en cuenta los conceptos antes presentados, también entendemos que existe una relación entre la comunicación y la organización, ya que como se mencionó anteriormente, la comunicación forma parte de la organización y no puede mirarse como un elemento aislado.

2.3 Comunicación y Organización

Desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales –como se mencionó en un inicio- la comunicación es vista como un elemento de la organización, y por tanto como una línea de análisis que permitirá comprender otros fenómenos que subyacen al interior o exterior de la misma, y que no se pretenden resolver sino entender como elementos que dan forma a ésta.

Es por ello que la comunicación es vista como un elemento que ha sido construido socialmente en una colectividad –en este caso una organización- y que fue estructurada a partir de las relaciones establecidas entre los miembros, no vista como un conjunto de técnicas administrativas que "permitirán" un mejor y mayor funcionamiento o eficacia de la organización. Menciona Putnam (2009) que las formas discursivas y las prácticas sociales fluyen continuamente para crear y re-crear la organización, pero la organización en su conjunto media estos procesos de comunicación.

Organización y comunicación están estrechamente vinculadas y se busca comprenderlas a partir de la relación que las une con el funcionamiento de entidad definida, de tal manera que, se busca observar los resultados que este vínculo genera en las organizaciones y, cómo es que ocurren tales procesos y las relaciones entre el componente sociocultural, es decir, donde se evalúa el peso que tienen en la

organización la suma de valores, representaciones y fenómenos de poder, y que es considerable tanto para la organización como para la comunicación (Bartoli, 1992). Las organizaciones no surgen como entidades en sí, sino como sistemas, objetos anclados en prácticas sociales, textos o huellas de la memoria, derivados de las propiedades del lenguaje y la acción. La comunicación y la organización son mutuamente constitutivos (Putnam, 2009, p. 9).

Los procesos de comunicación que ocurren en las organizaciones no suceden de manera lineal y estática. También son procesos complejos, que van adaptándose y construyéndose a partir del conocimiento y referencia de los individuos, en ocasiones, permiten que se emerja un espacio de diálogo natural, no forzado, en el cual es posible con mayor probabilidad encontrar un punto de encuentro colectivo, de identificación de símbolos, lenguajes, palabras, costumbres y valores y que por lo tanto forman parte de una cultura que caracteriza a esa organización. Retomando a Weick (2005) por lo tanto entendemos que la comunicación representa un elemento indispensable para la construcción de sentido, que a su vez, co-construye una identificación entre los individuos y otras personas, objetos, instituciones e historias que provocan ciertos comportamientos y actitudes a las personas dentro de las organizaciones.

Cualquier actividad de comunicación es intercultural, debido a que sin un mínimo de cultura en común (lenguaje, costumbres, entre otros) la comunicación entonces es una actividad que por naturaleza es difícil, esta visión de la comunicación se retoma de Case que es citado en (Bartoli, 1992), por lo que también la relación entre cultura y comunicación es un vínculo estrecho que en esta investigación pretende explicase desde la perspectiva organizacional, de tal manera que a vez comprendida la importancia de la

comunicación y un general de su conformación como un proceso dentro de las organizaciones que permite que ocurran diferentes acciones y fenómenos, habrá que matizar dicha actividad enmarcándola en una noción de cultura que pueda también dar forma a la organización en la que se inserte y se observa a la comunicación, -que se desarrollará posteriormente- así, "la comunicación y la cultura pueden tener una característica organizacional que reduzca su alcance, que delimite su entorno y que de espacio para poder reconocer la realidad de un referente empírico" (Solís, 2011, p. 29).

Desde una perspectiva *managerial* se ve y define a la comunicación organizacional como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández 1997, p. 27); por otro lado, Andrade (1996) la define como el "conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos" por otro lado es "un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio" (Andrade, 1996, p. 1).

En muchas organizaciones, a la comunicación organizacional "se le asocia o se le suple con concepciones de relaciones públicas externas, hacia proveedores y clientes, o publicitaria hacia mercados, con la única función de vender una buena imagen de la organización hacia afuera, la cual, en no pocas veces es totalmente contradictoria con lo que la organización en su interior es" (Ávila, 2009, p. 91).

Pérez (1998) establece que la comunicación es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. La comunicación debe cumplir con ciertas tareas dentro de las organizaciones, como lo son: conducción y dirección de la organización; canalizar acciones hacia el logro de objetivos; enculturizar, crear cohesión e integración en la organización; tarea de adaptación, sobrevivencia de la organización; y tareas de coordinación-articulación, organizar acciones para el logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación para ser un elemento importante en las organizaciones requiere "un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un cambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Así, quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos […] que los símbolos tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes" (Fernández, 1991).

2.4 Comunicación y Cultura

Como se mencionó en apartados anteriores, la comunicación y la cultura también conservan una relación, y específicamente para el caso de la comunicación informal, abarca una serie de elementos tales como: un "conjunto unido de maneras de actuar, maneras de pensar y maneras de sentir, más o menos formalizadas que son aprendidas, compartidas y transmitidas por una pluralidad de personas y que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta (que se reconoce a sí misma)" (Rocher, 1977, p. 111).

El estudio de la cultura ha abarcado distintos niveles de análisis. Entendemos cultura como un sistema de símbolos y significados, es la fábrica de significados en los términos de lo que los humanos interpretan sus experiencias y aumentan sus acciones; la estructura social es la forma que las acciones toman la red de relaciones sociales que existen (Alvesson, 1992). Comenta Rendón (2007) que, si bien aceptamos que la cultura posee una cierta capacidad explicativa del comportamiento de los individuos en las organizaciones, no debemos, por otro lado, olvidar la intervención de otros factores, tales como los intereses de los actores, el tipo de organización, su orientación institucional, su tamaño, su antigüedad o, incluso, su propia conformación estructural.

Es oportuno tener claro que la cultura puede ser percibida como variable externa o interna, no hacerlo nos podría traer problemas de interpretación referente a la cultura nacional, cultura regional, cultura local, cultura corporativa o cultura organizacional, que para efectos de la investigación, ésta última es la que nos interesa.

De acuerdo con los niveles de análisis de la cultura en las organizaciones propuesta por Alvesson (1993), podemos definir a la cultura como una variable interna de la organización o como una externa, considerado que cada categoría representa una veta de análisis y una complejidad particular al fijar la atención en eventos específicos, así como universos definidos de acción en los que la observación debe de ser acotada para permitir reconocer las particularidades de cada nivel.

La cultura entonces en el contexto comunicativo significa la suma total de modos de vida organizacional y construcciones comunes a un grupo de seres humanos que es

transmitida a los nuevos integrantes a través de significados de comunicación verbal y no verbal (Bormann y Howell, 1974).

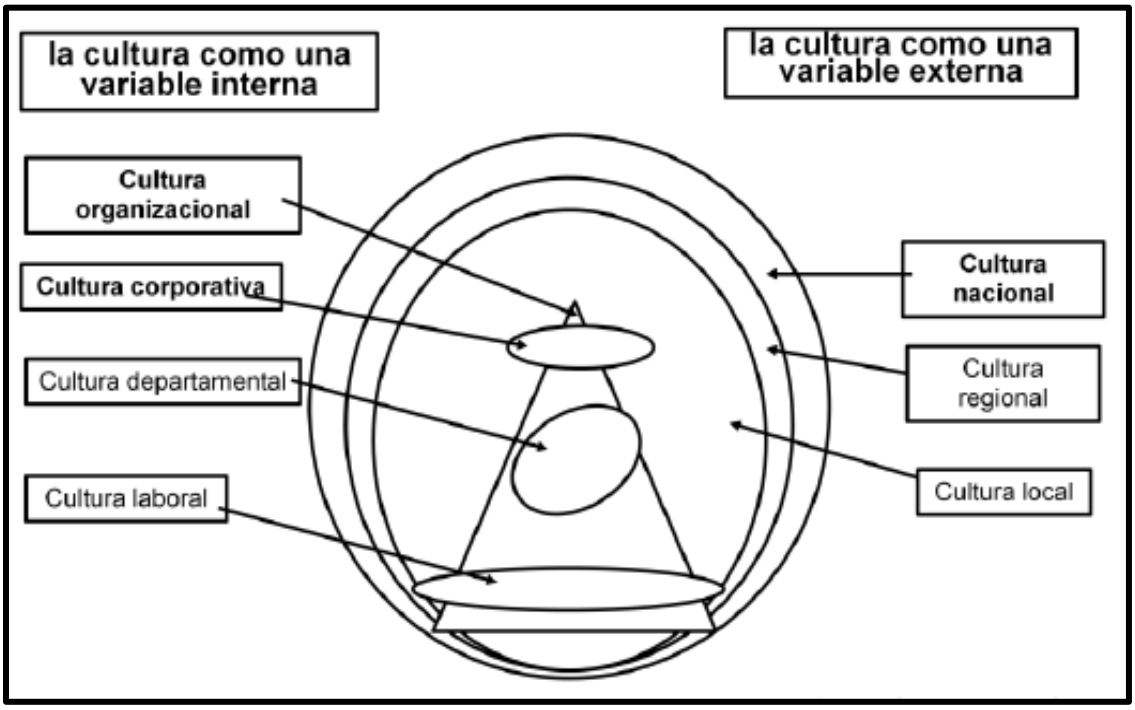

Figura 4. Niveles de la cultura organizacional. Fuente: Alvesson (1993).

2.4.1 Cultura Organizacional. Menciona Rendón (2003), que la cultura organizacional se caracteriza por ser más "espontánea" por parte de quienes la viven cotidianamente, además de no encontrarse estipulada ni contenida en ningún documento oficial; por tanto, su naturaleza es más bien informal; es menos visible y difícil de identificar y comprender fuera del propio ámbito en que se desarrolla; no es fácilmente comparable con otras y está inmersa en la vida social de los individuos, proporcionando significado a las acciones. En este sentido es oportuno pensar que la comunicación informal representa esa naturaleza, que para efectos de este trabajo se pretende entender qué implicaciones tiene para los miembros de la organización.

La cultura organizacional no es lo mismo que corporativa. Ésta última se basa principalmente a la noción de desempeño, fue desarrollada por las grandes industrias para la búsqueda de mejores resultados e indicadores económicos. La cultura corporativa, de acuerdo con Meek (1988), está inserta en el paradigma estructural-funcionalista y es apreciada dada su supuesta contribución a la utilidad económica, llegándose incluso a medir y a cuantificar su contribución en el desempeño global y es en ocasiones utilizada como discurso manipulador que incremente el desempeño de los miembros de la organización. En cambio, lo organizacional refiere a un sentido más integral, simbólico, basado en costumbres, creencias y valores, su objetivo es interpretar el comportamiento de los miembros y se presenta como algo diverso, fragmentado, y contradictorio.

Tabla 2.

Características entre cultura organizacional y cultura corporativa

	Cultura organizacional	**Cultura corporativa**
Enfoque	Estudios Organizacionales	Administración
Interés	Entender / Interpretar	Desempeño/ Control
Participantes	Los miembros de la organización	Ápice estratégico
Compuesta por	Valores, Creencias, Comunicación, Lenguaje, Símbolos	Misión, Visión, Valores, Héroes, Ritos, Políticas
Tipo de organización	Dinámica	Estática
Propuestas teórico/pragmáticas	Modelos de cultura organizacional	Propuestas de cultura corporativa
Métodos y técnicas de investigación	Cualitativos: observación, entrevistas e historias de vida	Cuantitativos: cuestionarios y estadísticas

Fuente: Elaboración propia con base en Rendón (2003) y Meek (2007).

Como se observa, la noción de cultura corporativa corre el riesgo de ser un instrumento administrativo decepcionante así como lo fueron las herramientas técnicas y cuantitativas de administración en la década de los setenta. Si bien la cultura organizacional va más allá, ofreciendo un análisis mucho más completo y sin la idea de comprobar o modificar nada.

Es por ello que para esta investigación, es pertinente considerar a la cultura organizacional que se encuentra en la OSC objeto de estudio, que quizá nos permitirá entender más cómo la construcción de los procesos de comunicación al interior juegan un papel fundamental o no para su funcionamiento. Se considera a la comunicación como uno de los elementos que están presentes en la cultura organizacional y que por tanto su análisis e investigación es relevante para nuevas líneas de análisis organizacional.

2.5 Identidad Organizacional

Finalmente hablar de identidad implica hacer una revisión de cuáles han sido las disciplinas que se han interesado en su estudio y desde qué enfoque, ya que resulta un aspecto simbólico complejo. Para efectos de la investigación se consideró pertinente hacer un desarrollo breve de algunas definiciones referentes a éste, y así, construir una que será la guía de esta investigación.

Podemos comenzar haciendo un recorrido histórico, donde autores como Whetten y Godfrey (1998) mencionan que a pesar de que la identidad estuvo presente desde tiempos ancestrales, su revisión teórica está tejida a través de la historia de la filosofía. Posteriormente, el estudio de la identidad se trasladó a disciplinas como la sociología, la

antropología, la psicología, la historia. Para ellos, la identidad responde a todos los cuestionamientos de "¿quiénes somos?" pero en relación a más grandes contextos de significado.

Taylor (1996) señala que los ideales y las prescripciones de la identidad, configuran nuestro pensamiento filosófico, epistemología y filosofía del lenguaje, por regla general sin que nos percatemos de ello. Montesinos (2002) plantea que "la identidad se circunscribe en la especificidad de cada sociedad, en el conjunto de códigos que permiten el intercambio material y simbólico entre sus miembros. Alude, por tanto, a un fenómeno mucho más complejo: a la cultura [...] Por esa razón, en la medida en que la cultura se inscribe en el mismo carácter dinámico de la realidad social, el proceso de construcción de las identidades está expuesto a las permanentes transformaciones societales"(Montesinos, 2002, p. 160).

De acuerdo a Berger y Luckmann, la identidad es un fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad, siendo un producto social los diferentes tipos de identidad (Berger y Luckmann, 1996).

Por otra parte Giménez (2002) menciona que "la identidad se halla siempre dotada de cierto valor para el sujeto, generalmente distinto del que confieren los demás sujetos, su contraparte en el proceso de interacción social. Y ello es así, en primer lugar, porque aun inconscientemente, la identidad es el valor central en torno al cual cada individuo organiza su relación con el mundo y con los demás sujetos (en este sentido, el sí mismo es necesariamente egocéntrico)" (Giménez, 2002, p. 46). Ya en ese sentido, se encuentra

la aparición de conceptos como *grupo, otros, contexto* y *sociedad*, por lo que ya no necesariamente se habla de una identidad individual sino también a nivel grupal y otros.

Retomando a Montoya (2004):

La identidad debe comprenderse como una construcción compleja, multifacética y transitoria. Los individuos poseen múltiples identidades que se intersectan, creando una identidad amalgamada, por lo que su estudio necesariamente debe atender esas intersecciones. Además, debe ser entendida en sus cuatro niveles de análisis: individual, grupal, organizacional y societal, para no pensar que algunos procesos sólo dependen de los miembros individuales de la organización o es un simple efecto de la identidad organizacional. (p. 179).

A nivel individual, autores como Tajfel y Turner (1985, en Whetten y Godfrey, 1998) mencionan que la identidad individual está sostenida en la interacción social y que es a través de esta interacción que los individuos construyen su identidad asignándose etiquetas socialmente construidas. Es decir, la identidad individual es la descripción del individuo mismo, la manera en que él se describe. Por lo que no hay que olvidar que este entendimiento y descripción de uno mismo, está sostenido vía interacción social, es decir la comunicación.

Para el nivel grupal, entendemos primero que un grupo se refiere a dos o más personas que se unen por un objetivo más o menos común. En efecto la convivencia dentro de él refiere a un conjunto de compatibilidades y diferencias que a su vez formarán parte de la construcción de esa identidad. Chihu (2002) hace mención a que la identidad de grupo es "el producto de una definición colectiva, resultado de la

identificación de similitudes y de diferencias que llevan a cabo los actores a través de las relaciones que crean con otros actores significativos", es decir, que también derivado de esas similitudes y diferencias es como se identifican unos grupos con otros. Por otra parte referente a la identidad social, este autor la define como "la suma de las identificaciones sociales usadas por una persona para diferenciarse a sí misma" Chihu (2002, p. 5), así también:

> La identidad social se construye en la dialéctica de la autoimagen y la imagen pública. Este proceso implica dos distinciones. La primera distinción es la identidad de un grupo social desde afuera; es decir, la identidad de ese grupo es sostenida únicamente por quien la enuncia y consiste en la identificación (por parte de ese actor externo) de una característica en común que comparten los actores que forman ese grupo. La segunda distinción es realizada por los propios actores que forman el grupo y que se vuelven conscientes de la característica en común que poseen y los define como miembros de la colectividad. Entonces, se trata de una distinción en la que una colectividad es definida por otros y aquella distinción en la que una colectividad se define a sí misma. (Chihu, 2002, p. 8)

A nivel organizacional, que es el abordado por esta investigación, refiere a ese fenómeno que ocurre en sí mismo dentro de las organizaciones. Inicialmente el concepto de identidad organizacional fue tratado por la sociología y la psicología y fue introducido dentro del campo de los estudios organizacionales por Albert y Whetten en 1985 (Hatch y Schultz 2004).

Montoya (2004) refiere que la identidad es "la que define la actuación de los miembros de una organización así como la identidad de esta última. Las expresiones identitarias están representadas en sus modos de organización y en su cultura organizacional" (Montoya, 2004, p. 176).

Para Etkin y Schvarstein (1989, p. 43) la identidad organizacional "es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás", estos autores además, hacen una distinción entre dos tipos de identidad organizacional, es decir, una a*) identidad-esquema* que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad y b) una *identidad-construcción*, que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio [...] es posible destacar que las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad-construcción poseen en general un desempeño más satisfactorio que aquellas otras donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua".

Whetten y Godfrey (1998) definen a la identidad organizacional como una configuración de idiosincrasia de gente compartiendo atributos, persiguiendo un propósito colectivo a través de una dada actividad (base de negocio) y usando un limitado número de principios operacionales. La identidad organizacional captura los atributos esenciales de una organización en tres mayores dimensiones, por lo que mencionan que la identidad organizacional es: a) lo que es tomado por los miembros de la organización para ser central en la organización; b) lo que hace a la organización distintiva de otras y c) lo que es percibido por los miembros para ser aguantado o continuado, ligando el presente con el pasado de la organización (y presumiblemente con el futuro).

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la identidad organizacional es la personalidad que tiene la organización, personalidad que es la unión de su historia, de su filosofía del trabajo, de su ética, es decir, la identidad de la organización es el conjunto de características, valores y creencias con que la organización se auto identifica y auto diferencia de las otras organizaciones (Montoya, 2007, p. 24).

Tabla 3.

Concepto de identidad organizacional

Individual	**Grupal**	**Social**	**Organizacional**
Está sostenida en la interacción social y que es a través de esta interacción que los individuos construyen su identidad asignándose etiquetas socialmente construidas.	Es el producto de una definición colectiva, resultado de la identificación de similitudes y de diferencias que llevan a cabo los actores a través de las relaciones que crean con otros actores significativos (Chihu, 2000, p. 5).	La suma de las identificaciones sociales usadas por una persona para diferenciarse a sí misma (Chihu, 2002, p. 5).	Conjunto de características, valores y creencias con que la organización se auto identifica y auto diferencia de las otras (Montoya, 2004, p. 181).

Fuente: Elaboración propia con base en Chihu (2002) y Montoya (2004).

Con este breve recorrido conceptual, definimos a la identidad organizacional como: el conjunto de elementos simbólicos construidos por los individuos de una organización, permitiendo identificarse y diferenciarse a sí misma de otras organizaciones, a través de la interacción entre los participantes, generando a su vez elementos de una cultura organizacional.

Vale la pena mencionar que ésta última al tener una relación estrecha con la identidad organizacional, en ocasiones suelen confundirlas. La identidad organizacional es la relación entre la cultura organizacional y la imagen organizacional, en donde la identidad expresa las creencias culturales a la vez que se convierte en un espejo que los *otros* tienen de la organización. Al mismo tiempo la identidad organizacional "puede envolver valores importantes de la organización, pero la identidad de una organización no es lo mismo que los valores organizacionales. Cuando la identidad organizacional contiene ciertos valores organizacionales, estos valores hacen parte de aquello que es central, distintivo y continuo dentro de las organizaciones" (Gonzales, 2014, p.70).

2.5.1 Identidad organizacional y comunicación. Una vez definidos los conceptos de identidad y comunicación, podemos ir generando una reflexión referente a cómo estos dos conceptos están interrelacionados, es decir, cuáles son los factores que permiten que ambos obtengan una relación en algún momento dentro de la organización. Si bien la identidad organizacional es un conjunto de elementos simbólicos construidos, la comunicación forma parte de esos elementos construidos, ya que como bien se ha desarrollado líneas arriba, la comunicación es una construcción social que permea alrededor de las organizaciones, es un elemento que juega un papel fundamental en toda interacción humana. A su vez, la comunicación crea identidades que permiten un vínculo entre unas personas y otras, generando sentido en su *quehacer* personal y laboral.

Las organizaciones están compuestas por grupos de personas, las cuales tienen necesidades y deseos similares o diferentes. Estas personas actúan y se comportan de acuerdo a la sociedad y el contexto del que forman parte, tienen toda una carga

ideológica que puede ser igual, similar o diferente a la de los demás miembros de la organización. Son esas semejanzas o diferencias personales que al relacionarse o interactuar, van a construir la identidad de la organización por medio de la comunicación entre los participantes.

Para concluir con este capítulo correspondiente al marco teórico, podemos finalizar englobando los conceptos que para esta investigación se consideraron los más pertinentes para el análisis de la comunicación en una organización de la sociedad civil.

Cuando nos cuestionamos cómo es que funcionan las organizaciones podemos en ocasiones, respondernos diciendo que es gracias a las personas que participan en ellas. En cierto modo eso es cierto, sin individuos no existirían las organizaciones, sin embargo, el papel que éstas tienen dentro del contexto organizativo va más allá de cumplir con sus funciones, implican fenómenos y problemáticas que se manifiestan de una u otra manera dentro del ambiente organizacional y que a su vez manifiestan elementos importantes a estudiar y analizar, como es el caso de la comunicación.

La comunicación que se establece entre dos o más personas lleva consigo una carga de elementos simbólicos que en sí mismos han sido construidos socialmente, gracias a las diferentes interacciones que el individuo ha tenido a lo largo de su vida, y los significados que él mismo ha destinado para éstas. Aunado a ello, permite crear y re-crear una identidad, iniciando por la individual para finalizar con la organizacional y es allí donde el individuo es capaz de compartir y nutrir todos aquellos elementos que lleva consigo y que de manera gradual se van nutriendo hasta formar parte de una cultura, en este caso la cultura organizacional.

La relación que existe entre comunicación, cultura e identidad, no es lineal, es amorfa, a veces constante, otras no, a veces visible, en ocasiones no, pero lo importante para esta investigación es entender de qué manera estos elementos se conjuntan en un contexto determinado y cuáles son las implicaciones ante una dinámica organizacional.

Claramente el desarrollo de éstos representa sólo una aproximación que permite tener más claridad de los fenómenos que se suscitan en una organización en particular, sin embargo, los diferentes enfoques y propuestas teóricas que existen respecto a estos temas es basto, y ayudan a continuar generando discusiones y perspectivas diferentes que enriquecen más y más el análisis organizacional.

A continuación, corresponde el desarrollo de la metodología, describiendo bajo qué enfoque se llevará a cabo la investigación, cuáles serán las herramientas de recolección y cuál será el proceso del trabajo de campo.

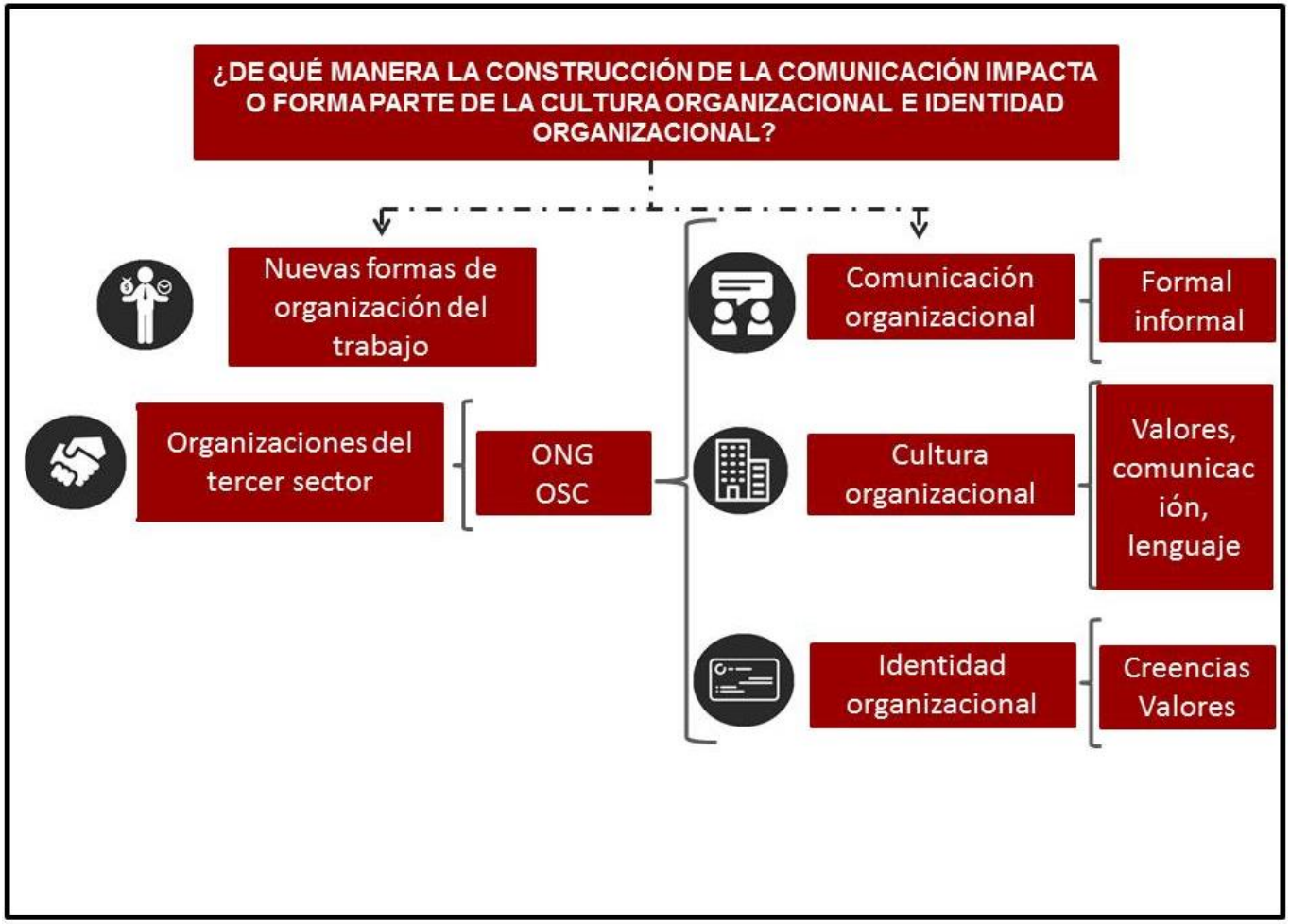

Figura 5. Mapa teórico conceptual. Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III. Metodología de Investigación

Para la realización de esta investigación y tomando en cuenta nuestro objeto de estudio, pregunta de investigación y objetivo general, se considera pertinente el uso de la metodología cualitativa, la cual como se sabe, se caracteriza por describir e interpretar los fenómenos de una manera más integral. De esto, es necesario exponer en este apartado el sustento metodológico y las técnicas de investigación que se consideraron las más apropiadas para el estudio de caso.

3.1 Enfoque Cualitativo

El término *metodología* se refiere al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología. Reducidos a sus rasgos esenciales, los debates sobre metodología tratan sobre supuestos y propósitos, sobre teoría y perspectiva (Taylor y Bogdan, 2000, p. 5).

La frase *metodología cualitativa* se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Como lo señala Ray Rist (1977), la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico, por lo cual, se consideró pertinente para este estudio la utilización de la misma, ya que nos permitirá adentrarnos a la organización y obtener datos que permitan un análisis e interpretación más integral y poder entender un aspecto simbólico como es la comunicación, la cultura y la identidad organizacional.

De igual manera bajo la perspectiva del interaccionismo simbólico, ya desarrollado líneas arriba, el único medio para conocer a los seres humanos y a los grupos, es mediante la investigación naturalista, en palabras de Álvarez-Gayou (2003): ya que implica estar en el lugar donde se presentan las interacciones y donde se encuentran los grupos; como segundo elemento la exploración, es decir, llegar a una comprensión clara del problema, detectar los datos adecuados e identificar las líneas de relación importantes (Álvarez-Gayou, 2003, p. 65).

También podemos rescatar algunos de los puntos propuestos por Taylor y Bogdan (2000) para un mejor entendimiento y características de la metodología cualitativa: 1) *La investigación cualitativa es inductiva*. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos; 2) *en la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística;* las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo; 3) l*os investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.* Para la perspectiva fenomenológica y por lo tanto para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan; 5) e*l investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.* Tal como lo dice Bruyn (1966), el investigador cualitativo ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada se da por sobreentendido. Todo es un tema de investigación.

Por lo anterior, debido al objeto de estudio, la metodología cualitativa representa una forma más integral de abordar el fenómeno de la comunicación en una OSC.

También para efectos de los Estudios Organizacionales, es factible el uso de ésta ya que apoya la idea de comprender aquellos sucesos que se efectúan al interior y exterior de las organizaciones, ofreciendo una visión más rica y completa de lo estudiado particularmente, enfocando la atención en el *cómo* más que en el *por qué.*

Este enfoque cualitativo rescata la idea de reconocer que los fenómenos organizacionales son complejos y que por tanto, su estudio involucra diversas variables, ya que no representan una secuencia lineal y estática, sino dinámica, turbulenta, cambiante. Los Estudios Organizacionales además –derivado de la ruptura paradigmática propuesta por Silverman (1970)- rescatan la idea de que existe una variedad de organizaciones y por tanto, esto lleva a una variedad de metodologías, por lo que la cualitativa se caracteriza por ser multiparadigmática […] que cuenta con tal variedad de paradigmas, métodos, técnicas, instrumentos y estrategias de análisis a los cuales se recurren para realizar los estudios (Denzin y Lincoln, citado por Rodríguez, et al., 1996).

Una de las características de la investigación cualitativa retomando a Silverman (2005) es que valoriza la importancia de la construcción del mundo social mediante la interacción secuencial y que la fortaleza real de la investigación cualitativa reside en que puede emplear datos "naturales" para ubicar las secuencias interaccionales (como) en las cuales se desenvuelven los significados de los participantes (qué) (Silverman, citado por Vasilachis de Gialdino et al., 2006, p. 25).

Por lo anterior, el siguiente cuadro pretende esquematizar de manera general a partir de cuatro dimensiones las características entre la metodología cualitativa y

cuantitativa, y en términos generales, fundamentar por qué para esta investigación es pertinente el uso de la cualitativa.

Tabla 4.

Características entre la metodología cualitativa y la metodología cuantitativa

Dimensiones	**Metodología Cualitativa**	**Metodología Cuantitativa**
Inducción-Deducción Hace referencia al lugar de la teoría en la investigación	**Inducción** Comienza con la recogida de datos, mediante la observación empírica o mediciones de alguna clase, y a continuación construye, a partir de las relaciones descubiertas, sus categorías y proposiciones teóricas. Pretenden descubrir una teoría que justifique los datos. Mediante el estudio de los fenómenos semejantes y diferentes analizados, desarrolla una teoría explicativa.	**Deducción** Comienza con un sistema teórico, desarrolla definiciones operacionales de las proposiciones y conceptos de la teoría y las aplica empíricamente en algún conjunto de datos. Pretenden encontrar datos que ratifiquen una teoría
Generación-Verificación Se refiere al lugar de la evidencia en la investigación, así como a la medida en que los resultados del estudio son aplicables a otros grupos	**Generación** Se centra en el descubrimiento de constructos y proposiciones a partir de una base de datos o fuentes de evidencia (observación, entrevista, documentos escritos...). A partir de los datos, que se ordenan y clasifican, se generan constructos y categorías. Busca la transferibilidad, no la generalización científica	**Verificación** No solo intenta determinar la medida en que se cumple una proposición, probar empíricamente que una hipótesis dada es aplicable a varios conjuntos de datos, sino que también procura establecer generalizaciones con relación al universo de poblaciones al que ésta es aplicable

	(WalKer,1983)	
Construcción-Enumeración Hace referencia a los modos de formulación y diseño de las unidades de análisis de un estudio	**Construcción** Se orienta al descubrimiento de los constructos analíticos o categorías que pueden obtenerse a partir del continuo comportamental; es un proceso de abstracción en el que las unidades de análisis se revelan en el transcurso de la observación y descripción	**Enumeración** Es un proceso en el que las unidades de análisis, previamente derivadas o definidas son sometidas a un cómputo o enumeración sistemáticos
Subjetividad-Objetividad Tipo de datos que se obtienen y analizan en la investigación	**Subjetividad** Mediante estrategias adecuadas, se busca obtener y analizar datos de tipo subjetivo. Su propósito es reconstruir las categorías específicas que los participantes emplean en la conceptualización de sus experiencias y en sus concepciones	**Objetividad** Aplica categorías conceptuales y relaciones explicativas aportadas por observadores externos al análisis específico de las poblaciones concretas. Determina la medida en que la conducta real de los participantes se corresponde con las categorías y relaciones explicativas aportadas por los observadores externos.

Fuente: Elaboración propia con base en Goetz y LeCompte (1988).

Una vez justificado el por qué se hizo uso del enfoque cualitativo, es pertinente de igual manera, reconocer que la perspectiva dominante en esta investigación es el constructivismo, ya que como es sabido ésta representa construcciones variadas, interpretadas, utilizando técnicas hermenéuticas convencionales y se comparan y contrastan mediante un intercambio dialéctico. Por otra parte para los fines de esta investigación los cuales son entender y reconstruir las construcciones de las personas, el

constructivismo aporta los elementos necesarios en los que el investigador juega el papel de participante y facilitador del proceso.

3.1.1 Constructivismo. El constructivismo constituye el resultado de una crisis paradigmática ocurrida a mediados del siglo XX, en la cual se transformó de manera radical el modo de conceptualizar a la realidad física y social, el conocimiento, el método científico, entre otras cosas (González Rey, 1997).

Desde esta nueva perspectiva, la realidad no es cognoscible en sí misma, ya que cualquier forma de conocimiento está determinada por características del sujeto. En este sentido el mundo no se concibe como un ámbito a copiar sino que sólo puede interpretarse en función del mismo acto de conocimiento. Retomando la propuesta de Neimeyer (1998), el enfoque constructivista presenta los siguientes contrastes:

Tabla 5.

Contrastes epistemológicos del enfoque constructivista

Supuesto	**Enfoque Constructivista**
Naturaleza del conocimiento	Construcción de la experiencia y acción del sujeto
Validación del conocimiento	Teoría de la coherencia de la verdad; búsqueda de un conocimiento viable a través de la consistencia interna y el consenso social.
Naturaleza de la verdad	Múltiple, contextual, histórica, paradigmática.
Objetivo de la ciencia	Pluralista; creación de conocimientos locales.
Método científico	Anárquico; énfasis en los métodos cualitativos y en el análisis hermenéutico de la narrativa.
Relaciones entre significados	Sistémica; construcciones jerárquicamente ordenadas de una estructura auto organizada.
Papel del lenguaje	Construye la realidad social; sistema de diferenciaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Neimeyer (1998, p. 33).

Por otra parte, el constructivismo sustituye los ideales teóricos de explicación, predicción y control por los de comprensión, significado y acción. Su finalidad no es buscar explicaciones causales o funcionales de la vida social y humana, sino profundizar nuestro conocimiento y comprensión de por qué la vida social se percibe y experimenta tal como ocurre. Es por ello que bajo esta perspectiva se desarrolla esta investigación, haciendo énfasis en las maneras de actuar de los individuos, así como de sus narrativas.

Para llevar a cabo la presente investigación, se hizo uso de las siguientes herramientas para la recolección de los datos, mismas que nos apoyarán a la construcción de los resultados y la discusión.

3.2 Herramientas para la Recolección de Datos

El uso de las herramientas e instrumentos metodológicos para la obtención de datos, fueron pensados en relación a las diversas etapas que llevará a cabo la investigación de campo como tal. Éstas se describen a continuación:

- Etapa exploratoria*:* representa el acercamiento con la organización pero no físicamente, sino la búsqueda de información de manera externa, referente a su objetivo, dónde se localiza, programas de atención, informe de resultados y noticias; estadísticas, referencias de la organización por personas cercanas a las oficinas generales y su Casa Hogar.

- Etapa explicativa: se refiere ya propiamente al acercamiento con la organización. A partir del primer contacto con ella y sus miembros, comenzando con una breve presentación del objetivo de la investigación y solicitud de autorización. Posteriormente, conforme se van presentando las fechas establecidas entre la organización y el

investigador, se inicia por conocer sus antecedentes, orígenes, historia, fundadores, las oficinas, el equipo de trabajo, los beneficiarios, (lo anterior también basado en la revisión documental y la observación directa); de igual manera, se espera tener acceso a diversas actividades que realiza la Fundación (mediante observación participante) para seguir recabando datos relevantes recuperados en las notas de campo; después, se pasará a la realización de entrevistas semi-estructuradas a cuatro integrantes de la organización, los cuales representan cada área de la misma (área administrativa, Programa *De Calle a la Esperanza*, Programa *Casa de Transición a la Vida Independiente* y Programa *Atención a Familias*).

Para reforzar lo anterior, se piensa en la elaboración de un grupo focal, integrado nuevamente por cuatro miembros de las diferentes áreas, pero que no corresponden a los mismos que habrán sido previamente entrevistados; esto permitirá obtener información respecto a las formas de comunicar y expresarse y así, comparar y analizar ambos resultados. Una de las características del grupo focal es que centra su atención en la interacción dentro del grupo, la cual gira alrededor del tema propuesto. Autores como Powell y Single (1996) argumentan que para realizar el análisis de la información de los grupos focales se debe: codificar y clasificar la información, y por otro lado, analizar la información original en conjunto con la información conceptual trasformada (véase Powell y Single en Escobar y Bonilla-Jiménez, 2011). Así también una de las ventajas del uso del grupo focal es que cualquier información o comentario por parte de uno de los miembros del grupo, produce diferentes respuestas lo cual enriquece la información obtenida (Prieto, 2007). En esta etapa, como se mencionó al inicio, se consultará cada que sean necesario, los documentos de la organización y las notas de campo.

- Etapa de análisis: como su nombre lo indica, se analizarán los datos obtenidos a través de los documentos, notas de campo, entrevistas y grupo focal. Esto con la finalidad de tener una aproximación respecto a cómo son los procesos de comunicación y cómo ésta impacta en la construcción de la cultura e identidad organizacional. Se llevará a cabo una categorización a través de lo mencionado por las entrevistas y grupo focal, permitiendo contestar a nuestra pregunta y objetivos de investigación. De esta manera se redactará lo correspondiente al estudio de caso, acompañado de los hallazgos y reflexiones finales.

3.3 Estrategias de Investigación

Con base en lo anterior, en la siguiente tabla se describe cuáles fueron las estrategias de investigación por herramienta utilizada, lo que permitirá de manera más esquemática tener claridad de los documentos, videos, páginas webs, entrevistas y actividades que se analizaron y realizaron. Cabe mencionar que tanto las herramientas como las estrategias fueron pensadas con base en las categorías destinadas para el estudio de caso.

Tabla 6.

Estrategias de investigación por herramienta utilizada

Herramienta de Investigación	**Estrategia de Investigación**
Análisis de documentos	Presentación institucional de la Fundación Hoy, I.A.P.
	Informe Anual FPN, 2014
	De la Calle a la Esperanza. Propuesta Educativa de la Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P.
	Información para Proyectos, 2015

	Situación de los Derechos Humanos de las Poblaciones Callejeras en el Distrito Federal, 2014
	Niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situaciones de calle, 2010
Análisis de documentos digitales	Caso FPN, 2015
	Caso institucional FPN, 2015
	Informe de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la protección y promoción de los derechos humanos de los niños que trabajan y/o viven en la calle, 2012
	Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Garantía de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Miradas al Estado Mexicano
Análisis de videos	Video Institucional de la Fundación Hoy, I.A.P.
	18 videos sobre la Fundación Hoy, I.A.P. en su canal de YouTube https://www.youtube.com/user/ProNinos/videos
Análisis de páginas web	Página web de la Fundación Hoy, I.A.P. http://www.proninosdelacalle.org.mx/
	Página de Facebook de la Fundación Hoy, I.A.P. https://es-la.facebook.com/FundacionProNinosdelaCalleIAP/
	Página de Twitter de la Fundación Hoy, I.A.P. https://twitter.com/fproninos?lang=es
Observación participante	Desayuno en el *Centro de Día* (de 10:30 a 11:15 hrs.)
	Despedida de *chavo* en el *Centro de Día* (de 15:00 a 16:20 hrs.)
	Visita y comida en la *Casa de Transición a la Vida Independiente* de (13:00 a 15:30 hrs.)
	Inducción con el equipo de *Trabajo de Calle* (de 11:20 a 14:00 hrs.)
Observación indirecta	Asistencia a dos reuniones “Café Entre Nosotros” llevadas a cabo los jueves de cada mes a las 8:00 hrs.
	Despedida de dos empleados
Entrevistas semiestructuradas	CCD: Coordinadora del *Centro de Día*

	CPAF: Coordinadora del Programa *Atención a Familias* RP: Responsable de Proyectos CCTVI: Coordinador de la *Casa de Transición a la Vida Independiente*
Grupo focal	DG: Directora General CCH: Coordinadora de Capital Humano CFIE: Coordinadora de Formación e Innovación Educativa EPAF: Educador del Programa *Atención a Familias*
Nota: Hemos guardado en el anonimato los nombres de las personas que fueron entrevistadas, sin embargo, para lograr identificarlos se establecieron esas nomenclaturas.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.

Guion de entrevistas semi-estructuradas por participante y subcategorías de análisis

Entrevistado	**Categoría**	**Criterios de Análisis**
Coordinadora del *Centro de Día* /Coordinadora del Programa *Atención a Familias*/ Coordinador de la *Casa de Transición a la Vida Independiente*	Datos sociodemográficos	Edad Estado civil Profesión Trayectoria laboral
	Relación con la organización	¿Cómo y cuándo entraste a la organización? ¿Cuál es tu papel en esta organización, a qué te dedicas? Además de la descripción anterior, ¿de qué otra manera participas en ella? ¿Cuáles son tus principales actividades en la organización?

		¿La relación que tienes con los miembros de la organización, cómo la describes? ¿Por qué crees que con algunos miembros tienes una relación más cercana que con otros? ¿Cómo es la relación con tu jefe y cómo con tus subordinados?
	Comunicación -Comunicación formal -Comunicación informal -Lo construido socialmente	¿De qué manera se comunican? Describe la forma por la cual recibes y envías información ¿Cómo son los canales de comunicación establecidos por la organización? ¿Cómo son los canales de comunicación que tú utilizas para comunicarte? Describe los canales formales y los informales ¿De qué manera has establecido o determinado usar esos canales?
	Identidad Organizacional -Objetivos organizacionales -Fortalezas organizacionales -Debilidades organizacionales	¿Conoces los fines de la organización? ¿Qué opinas de los objetivos de la organización? Menciónalos brevemente. ¿Con cuál de ellos, te identificas más? ¿Conoces a todos los miembros de la organización? ¿Qué aspectos consideras que

		son los más positivos en la organización? ¿Habría alguno negativo? ¿Qué aspectos se pueden cambiar de esta organización?
	Cultura Organizacional -Los valores -La colaboración	¿Qué valores son los más importantes en esta organización y cómo los observas en la vida cotidiana? ¿Cuáles consideras que son los grupos más importantes en esta organización? ¿Qué tan importante es la colaboración en esta organización?
Responsable de Proyectos	Datos sociodemográficos	Edad Estado civil Profesión Trayectoria laboral
	Relación con la organización	¿Cómo y cuándo entraste a la organización? ¿Cuál es tu papel en esta organización, a qué te dedicas? Además de la descripción anterior, ¿de qué otra manera participas en ella? ¿Cuáles son tus principales actividades en la organización? ¿La relación que tienes con los miembros de la organización, cómo la describes? ¿Por qué crees que con algunos miembros tienes una relación más cercana que con otros?

		¿Cómo es la relación con tu jefe y cómo con tus pares?
	Comunicación -Comunicación formal -Comunicación informal -Lo construido socialmente	¿De qué manera se comunican? Describe la forma por la cual recibes y envías información ¿Cómo son los canales de comunicación establecidos por la organización? ¿Cómo son los canales de comunicación que tú utilizas para comunicarte? Describe los canales formales y los informales ¿De qué manera has establecido o determinado usar esos canales?
	Identidad Organizacional -Objetivos organizacionales -Fortalezas organizacionales -Debilidades organizacionales	¿Conoces los fines de la organización? ¿Qué opinas de los objetivos de la organización? Menciónalos brevemente. ¿Con cuál de ellos, te identificas más? ¿Conoces a todos los miembros de la organización? ¿Qué aspectos consideras que son los más positivos en la organización? ¿Habría alguno negativo? ¿Qué aspectos se pueden cambiar de esta organización?
	Cultura Organizacional -Los valores	¿Qué valores son los más importantes en esta

	-La colaboración	organización y cómo los observas en la vida cotidiana? ¿Cuáles consideras que son los grupos más importantes en esta organización? ¿Qué tan importante es la colaboración en esta organización?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.

Guion de grupo focal

Objetivo: Obtener información de cinco miembros de la organización a través de la aplicación de un grupo focal, en el cual se pretende que los participantes expresen sus opiniones respecto a la comunicación que se establece en la organización, su participación en ésta, conocimiento de los valores organizacionales y cómo los viven, y finalmente, el papel de la colaboración. Así mismo se pretende analizar su comportamiento y formas de expresión.

Número de participantes: cuatro (dirección, área administrativa, Formación e Innovación Educativa, Programa *Atención a Familias*)

1. Presentación: presentación del moderador, objetivo del grupo focal, objetivo para mi investigación, aclaración de temas sobre confidencialidad y anonimato; presentación de los participantes: cada uno de los participantes deberá comentar a grandes rasgos: su nombre, puesto, años en la organización; finalmente, encuadre: establecer el tiempo para las participaciones, dudas, comentarios.

2. Preguntas:

1. ¿Cuál es su actividad en esta organización?
2. ¿Cuáles son los fines de esta organización?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la organización y con cuál se identifica?
4. Describa la forma por la cual envía y recibe información en la organización
5. Describa los canales formales e informales de comunicación utilizados en esta organización
6. ¿Cómo definiría la comunicación que existe entre los miembros de esta organización?
7. ¿Qué aspectos considera positivos en esta organización, y si existen, cuáles serían algunas desventajas?
8. ¿Qué valores permean en esta organización y con cuál se identifica?
9. ¿Cuál es el papel de la colaboración en esta organización, cómo se vive y fomenta?
10. ¿Cómo es la relación con su jefe y cómo con sus subordinados?*

Cierre y agradecimiento a los participantes

Fuente: Elaboración propia.

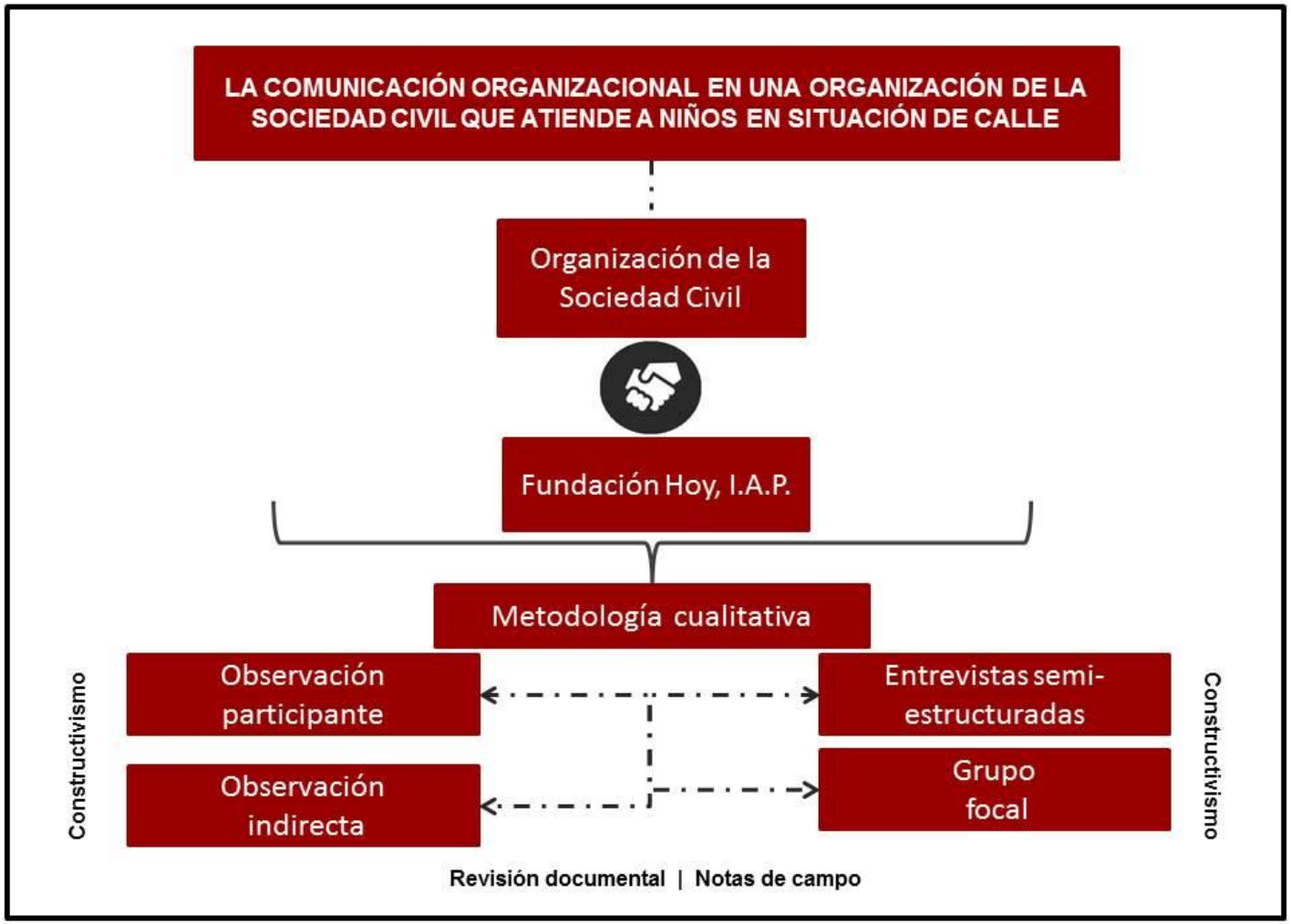

Figura 6. Mapa de la metodología de investigación. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. La Comunicación Organizacional en una Organización de la Sociedad Civil

4.1 Contextualización del Caso

4.1.1 Definiendo el tercer sector. Nutriendo el constructo conceptual sobre organización de la sociedad civil, un concepto importante por comenzar a definir es el que se refiere a tercer sector, el cual se usa como un mecanismo alternativo para hablar de la sociedad civil organizada (Charry y Montero, 2004). El pensamiento relacionado con el concepto de *tercer sector* responde a la percepción de que el Estado es un sector de la sociedad, otro es la economía, otro la sociedad civil; el *tercer sector* es diferente al poder político, al poder económico y a la actividad lucrativa, en este sector se agrupan todas las organizaciones no lucrativas dirigidas al bienestar social (Charry y Montero, 2004, p. 19).

Varios autores consideran que el término tercer sector, no alcanza a reflejar el significado de la gran variedad de movimientos sociales políticos en Latinoamérica, así como tampoco, la gran cantidad de actividades tanto formales como informales que se efectúan dentro de las organizaciones en este sector (Fernández, 1994; citado en Butcher), por lo tanto para efectos de la investigación es pertinente utilizar el concepto de Organización de la Sociedad Civil para referir a la organización objeto de estudio.

Retomando a Caldera (2006), investigaciones sobre estas organizaciones son de utilidad ya que poco se ha escrito de ellas. En una revisión documental elaborada por la autora, comenta que a diferencia de otros países latinoamericanos existen muy pocos centros

especializados en el estudio de OSC, por lo cual desde la perspectiva organizacional, existe un campo totalmente fértil para su estudio.

4.1.2 Las organizaciones no gubernamentales. Hay una gran discusión en torno a la denominación de aquellos grupos organizados de la sociedad civil, uno de ellos, el de Organizaciones No Gubernamentales (Calvillo et al, 2004); sin embargo, y a pesar de su uso corriente, este término no implica una teorización del fenómeno, se refiere más bien a su carácter de oposición al gobierno, las empresas, los partidos políticos pero como un contraste; existe una corriente bastante difundida que las caracteriza como el tercer sector. Esta perspectiva parte del entendido de la división de la realidad social en sectores diferenciados; en el origen están el mercado y el Estado.

El término de Organización No Gubernamental, (ONG) se dio a conocer en las Naciones Unidas en los años de posguerra; el objetivo era identificar y catalogar a un grupo especial de participantes que no tenían representación oficial de sus países de origen, pero que actuaban en algún organismo social, aunque muy pronto dicho término fue adoptado por todas aquellas organizaciones emanadas de la sociedad civil (Calvillo et al, 2004).

Estructuralmente las ONG han creado la capacidad de integrarse en redes mundiales lo cual proviene de sus características organizacionales tales como estructuras descentralizadas, horizontales, informales, flexibles y adaptables, así como de sus capacidades de comunicar, manejar información y conocimiento, de adaptación a condiciones locales y los mecanismos para integrarse desde la localidad con la

globalidad mediante la forma red, en la ramificación, densidad y configuración de relaciones regionales y globales (Mazzotti y Solís, 2002, p. 41).

4.1.3 Las organizaciones de la sociedad civil. Derivado de que actualmente se utilizan diversos conceptos para definir a aquellas organizaciones de la sociedad civil, como se observó anteriormente, se considera prudente dedicar las siguientes líneas a la construcción del significado, al menos para esta investigación, del término organizaciones de la sociedad civil, mismo que ha sido utilizado durante toda esta investigación.

En México, los orígenes y evolución del sector al que pertenecen las Organizaciones de la Sociedad Civil, (OSC), obedece a múltiples factores, tanto históricos como de orden interno como externo. Por ejemplo, autores como Olvera (1998) nos mencionan que estas asociaciones son el resultado de la existencia de una vocación transformadora en los sectores progresistas de la iglesia, el descrédito de la política partidaria, la falta de credibilidad de la izquierda, la expansión del sistema universitario, el colapso del socialismo, la existencia de un mercado mundial de apoyo a las iniciativas sociales y la emergencia en el mundo desarrollado de llamados nuevos movimientos sociales (Olvera, 1998, p. 13).

La idea de sociedad civil ha revestido en México un carácter fundamentalmente identitario. Se le ha usado en primer lugar, al igual que en los lugares donde se luchó por la democracia, “como un medio para diferenciar a la sociedad del Estado” (Olvera, 2000, p. 4). La noción de sociedad civil no debe verse sólo como un actor colectivo, un espacio único o unificado, no se limita a ONG y no constituye una especie de actor

histórico transformador por naturaleza, es por tanto "un resultado contingente de la construcción de la modernidad que sólo se consolida plenamente con la democracia y el estado de derecho. La sociedad civil porta la promesa de una relación crítica con los sistemas económico y político, pero la actualización de ese potencial es contingente y no necesaria" (Olvera, 2000, p. 11).

Como forma organizativa, la parte visible de la sociedad civil "está constituida por conjuntos y redes de asociaciones civiles. En la sociedad contemporánea existen muy diversas formas de asociacionismo, cada una de las cuales tiene un origen histórico, una forma particular de institucionalización, una vía de legitimación de sus prácticas y un modo particular de relación con los sistemas político y económico" (p.12).

Olvera (2000) hace una propuesta de clasificación de diversas formas de asociacionismo civil, y como menciona el autor, "no es una tipología exhaustiva pues no pretende abarcar toda la gama de combinaciones posibles" pero que para fines de esta investigación sirve para ilustrar nuestro marco teórico propuesto. Existen entre otras, las: asociaciones de carácter económico-gremial: sindicatos, grupos, clubes empresariales asociaciones profesionales y grupos de productores rurales, las cuales constituyen la mediación entre la economía y la sociedad, son el puente que vincula la solidaridad básica de clase con los intereses mercantiles. Se encuentran fuertemente condicionadas por las leyes del mercado y con frecuencia pesa sobre ellas una reglamentación legal más o menos precisa que les otorga reconocimiento jurídico y acota sus campos de acción de tal manera de excluirlas de la acción política; las asociaciones políticas formales, ejemplo: los partidos y el parlamento tienen en realidad un pie en la sociedad civil y otro en el Estado, pues por un lado representan aspiraciones colectivas y

organizan a la sociedad creando identidades fuertes, y por el otro se sujetan a las reglas de la lucha por el poder y a las restricciones que impone la eficacia de la acción política en términos de liderazgos y la práctica de relaciones de dirección vertical sobre sus miembros; las organizaciones civiles, asociaciones libres de ciudadanos cuyo fin es actuar conjuntamente en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar los vacías de atención a las necesidades de la población dejados por la acción del Estado y del mercado. Éstas a su vez pueden ser de tres tipos: Asociaciones y movimientos sociales para la defensa de los derechos ciudadanos; las organizaciones de promoción, desarrollo y servicios a la comunidad, más conocidas (incorrectamente) como organizaciones no gubernamentales (ONG) y asociaciones de asistencia privada (objeto de estudio de esta investigación). Finalmente las asociaciones de tipo cultural; privadas de tipo deportivo y recreacional.

Derivado de esta propuesta podemos ir visualizando qué características tiene cada una de las asociaciones que engloban nuestro contexto. Ciertamente, no significa que esta clasificación determine en su totalidad la forma de organización que cada una de éstas representa, sin embargo, contribuye a una mayor comprensión de sus lógicas y perspectivas de funcionamiento.

La presencia de las OSC a nivel mundial, ha cobrado significado e importancia mayor ante los sucesos sociales cada vez más frecuentes que se viven en nuestros contextos. Si bien la conformación de éstas está basada principalmente en la participación de la ciudadanía, combinando esfuerzos que permitan atender las problemáticas sociales que en sentido estricto, el gobierno debería asumir, las OSC

también se nutren de las relaciones de carácter comunitario, barrial, local, social, político, cultural, nacional, internacional y de otra índole (Caldera, 2006, p. 4).

Finalmente con base en lo anterior es posible definir que las OSC se constituyen por la sociedad civil organizada, buscando un bien social común, pueden o no mantener una relación directa o indirecta con instituciones gubernamentales, recibir o no apoyos por parte de ellas o bien, disponer de recursos por parte de donaciones, servicios voluntarios, o incluso de otras organizaciones hermanas. Pero principalmente lo que podemos rescatar de estas organizaciones son los ideales y la motivación de las personas que integran tales.

Sin embargo, no hay que perder de vista que estas organizaciones viven en una incertidumbre constante, ya que la capacidad de financiar su funcionamiento siempre está determinada por apoyos que reciban del exterior y que no necesariamente están predeterminados o pre-garantizados.

Otro elemento importante es que la convivencia dentro de las OSC entre trabajadores voluntarios y remunerados, la organización de trabajos flexibles no siempre asociados a las formas tradicionales del empleo asalariado, sus modalidades como trabajos por cuenta propia, por honorarios, por tiempo determinado, trabajo provisional, entre otros esquemas de contratación, "constituyen condiciones favorables para la creación de ocupación, pero por otra parte, demuestran todavía una cierta precariedad en cuanto al factor de perdurabilidad del empleo, y de vulnerabilidad por falta de prestaciones sociales" (Girardo, 2012, p. 353), sin embargo ese es tema que puede ser desarrollado en otra investigación, pero que sin embargo, se considera como un

elemento que impacta en la organización del trabajo y en los procesos de comunicación al interior de la organización.

En México, respecto a la cantidad de OSC, no se cuentan con datos exactos, sin embargo algunas fuentes calculan que en 1998 existían más de 4,300 organizaciones de este tipo. Esta cantidad refleja una magnitud, pero no olvidemos que es una cifra inexacta por diversas razones, entre ellas se encuentra que muchos de los grupos organizados no se encuentran legalmente constituidos conociéndose la mayoría de las veces como informales, como menciona Castro (2001).

Para el 23 de noviembre de 2004, en nuestro país se aprobó la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, con el objetivo de registrar a las OSC de forma voluntaria y gratuita. Este registro se crea para las organizaciones legalmente constituidas dedicadas a las actividades contempladas en la Ley y que desean acogerse a la misma. A partir de esa fecha hasta finales del 2015, existen a nivel nacional 20,555 organizaciones que cuentan con un registro y son reconocidas por el Estado mexicano.

Entre estas organizaciones encontramos las denominadas Asociaciones Civiles (A.C.) y las llamadas Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.), éstas últimas del interés del presente trabajo, las cuales son definidas como "entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro, que con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social" (Junta de Asistencia Privada del Gobierno del Distrito Federal, 2016). Las I.A.P. son reguladas por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal (LIAPDF), en ese sentido es la Junta de

Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF) "quien las supervisa para que cumplan con la voluntad para la que fueron fundadas, y garantizar la permanencia y la adecuada administración del patrimonio destinado a la labor asistencial".

Es así que a partir de la disposición de la Fundación Hoy, I.A.P. (en lo sucesivo Fundación Hoy) para la elaboración de esta investigación, en este capítulo se presentan y desarrollan los resultados obtenidos. Cabe mencionar que la información presentada a continuación, es parte de un avance importante en la línea de análisis correspondiente, sin embargo, no significa que no pueda nutrirse de otras investigaciones o formar parte de una base para futuros estudios.

4.1.4 El fenómeno de los niños y niñas en situación de calle en la Ciudad de México. A pesar de que el fenómeno callejero en la Ciudad de México ha sido estudiado desde hace más de dos décadas, en la actualidad no se tiene un número exacto de cuántas niñas, niños y adolescentes se encuentran en esta condición. La UNICEF (2005), refiere como imposible de cuantificar el número exacto de niños en estas condiciones, aunque las estadísticas hacen pensar en decenas de millones alrededor del mundo y es probable que dichas cifras estén aumentando (Makowski, et al., 2010, p. 19).

Pocos Estados en el mundo reúnen o actualizan información sobre los niños y niñas que viven en la calle, argumentando la falta de inversión para poder realizar estas investigaciones, las dificultades metodológicas para llevar a cabo los censos debido a la movilidad de esta población y la falta de políticas públicas en el tema. Ciertamente en la Ciudad de México se efectuaron dos censos dirigidos a las niñas y niños en situación de calle, categoría dentro de la cual se englobaron tanto aquellos que vivían y trabajaban en

las calles, como los que solamente trabajaban en ella. De acuerdo con datos de la UNICEF y el Gobierno del Distrito Federal, en el segundo censo efectuado en 1995, se contabilizaron alrededor de 13, 373 niñas y niños menores de 18 años.

Al conocer este contexto podemos entender que los motivos por los cuales los niños y adolescentes construyen conexiones con la calle, que incluso pueden rebasar los vínculos con la familia, la escuela y la comunidad, no tienen como única causa la pobreza económica y la violencia intrafamiliar, como tradicionalmente se ha explicado. El *Informe de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la protección y promoción de los derechos humanos de los niños que trabajan y/o viven en la calle* subraya que existen diversas causas relacionadas con la discriminación, la exclusión social y la pobreza que experimentan los niños, adolescentes y sus familias en sociedades en las que la violencia y las desigualdades son elevadas (Informe Anual FPN, 2014, p. 9).

Pero también, sirve notar varios procesos macro que han influido al incremento del fenómeno del callejerismo. Desde los ochenta, el capitalismo transnacional ha promovido la globalización neoliberal. Para mucha gente, esta globalización brinda oportunidades económicas, sociales, políticas y culturales, pero para muchas otras personas, se manifiesta en problemáticas sociales y la exclusión al acceso a estas oportunidades. Los avances tecnológicos durante las últimas décadas han excluido pequeños productores del mercado, ahora dominado por grandes empresas, gracias en gran parte a programas como el Acuerdo Norteamericano de Libre Comercio (ANLC) y la Área de Libre Comercio en las Américas (ALCA). El impacto más fuerte en México

se siente en las zonas rurales, y una de las principales consecuencias es la migración urbana de familias buscando oportunidades de empleo y educación.

Retomando a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2015 el 57% de los trabajadores mexicanos –cerca de 30 millones de personas catalogadas dentro de la Población Económicamente Activa (PEA) – se empleó en la economía informal. Así, más y más familias quedan sin otra alternativa que ganarse la vida en la vía pública, y por lo tanto se perpetúan las poblaciones callejeras.

La vida en la calle no se presenta como un proceso uniforme y homogéneo, sino que implica la participación de una diversidad de personas que, dependiendo del contexto particular en que se encuentran, han comenzado a forjar una cultura e identidad en torno a ella (Situación de los Derechos Humanos de las Poblaciones Callejeras en el Distrito Federal, 2014, p. 35).

El papel que desempeñan actualmente las personas que viven y sobreviven en la calle ya no es susceptible de analizarse desde una perspectiva individualista de aislamiento, pues las propias condiciones adversas que ofrece el espacio *calle*, caracterizadas por la exclusión, discriminación, marginación, y carencia de recursos materiales y simbólicos, ha propiciado el desarrollo de mecanismos de identificación y autoreferenciación que permiten a la personas reproducir prácticas culturales e identitarias para la defensa del espacio que habitan y las actividades que en él desarrollan (Pérez, 2004, p. 1).

En el caso de México, las niñas, niños y adolescentes son las principales víctimas de la desigualdad y la violencia que hemos visto incrementar gradualmente. Ambas

situaciones les niegan las oportunidades de tener acceso a educación, servicios de salud, protección y todo lo que en esa etapa de su vida es vital para su desarrollo y que les puede dar mayores posibilidades de tener una vida adulta digna.

El fenómeno actualmente está cambiando, es decir, tiene nuevas dimensiones y es notoriamente más complejo. Algunos de los cambios más notables –de acuerdo con la organización objeto de estudio- son: el aumento de edad de la población; la presencia de otras formas de organización social en las calles, como lo es el caso de familias; el aumento del número de mujeres en los diferentes grupos de edad; el incremento de la maternidad en población callejera, y por lo tanto, la conformación de familias en calle.

También es evidente la disminución en el número de niños que ahora se agrupan en cada punto de encuentro, existe mayor consumo de sustancias psicoactivas y cambios en el tipo de consumo; mayor movilidad en los puntos de encuentro y pernocta, así como la participación con el crimen organizado.

Aun con las características antes descritas, algunos de los puntos de encuentro de la población en situación de calle en la Ciudad de México que han sido atendidos por algunas OSC, se enlistan a continuación, permitiendo tener un panorama más general de dónde se encuentran estas poblaciones, sin embargo, no significa que estos sean los únicos puntos de encuentro.

Tabla 9.

Puntos de encuentro de la población callejera en la Ciudad de México

Punto de encuentro	**Delegación política**
Calle Zarco (saliendo de la estación del metro Hidalgo)	Cuauhtémoc (Ubicación de la Fundación Hoy, I.A.P.*)*
Metro Buenavista	
Metro Garibaldi	
Metro Pino Suárez	
Glorieta de Insurgentes	
Entre calle Oaxaca y av. Cuauhtémoc	
Av. Congreso de la Unión	Gustavo A. Madero
Centro de Xochimilco	Xochimilco
Metro CU	Coyoacán
Metro Taxqueña (Central de autobuses del sur)	
Metro Observatorio	Álvaro Obregón
Metro Barranca del Muerto	

Fuente: Elaboración propia con base en Makowski, et al. (2010) e Informes de Atención de la etapa de *Trabajo de Calle* de la Fundación Hoy I.A.P. (2017).

Los niños, adolescentes y jóvenes que han hecho de la calle su principal lugar de identidad y que viven en ella, atraviesan por condiciones de alta vulnerabilidad que violentan sus derechos humanos y los coloca en una gran desventaja social.

Por esta razón, en la Fundación Hoy se trabaja con una metodología que busca poner en el "centro a los niños y adolescentes como titulares de derechos y acompañarlos para construir un puente entre la calle y una vida digna" (Informe Anual FPN, 2014, p.11). Brindarles "espacios con todas las condiciones y recursos para que ellos puedan sentirse seguros, tener acceso a servicios de salud integral y alimentaria y recibir un acompañamiento que les permita desarrollar habilidades para transformar sus condiciones de vida" (p.12).

4.1.5 Orígenes de la Fundación Hoy, I.A.P. Fundación Hoy, I.A.P. se constituye formalmente como una Institución de Asistencia Privada el 28 de mayo de 1993, bajo la idea de "construirse en un apoyo para el proceso de tránsito desde la vida en la calle hasta la vida en hogares institucionales o la reintegración familiar" (De la Calle a la Esperanza. Propuesta Educativa de la Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P., 2000, p. 13).

El planteamiento original de Fundación Hoy se centraba en el trabajo de calle; en ese momento se pensaba que, en tanto no mediara un proceso de reflexión y consecuentemente no se efectuara una decisión de cambio de vida en los *chavo,* difícilmente habría un buen pronóstico de su permanencia fuera del ambiente callejero (p.20). Según lo anterior, una vez realizado un buen proceso con los *chavos* desde la calle, se estaría en condiciones de ser canalizados a otras instituciones.

Para dar continuidad al proyecto de Fundación Hoy, se planteó el *Programa Club de Calle*, que fue concebido como un espacio transitorio entre la calle y un hogar, donde gradualmente el *chavo* viviera experiencias exitosas que le hicieran fortalecer su confianza y consecuentemente, elevar su autoestima. A partir de lo anterior, se habla de una segunda etapa organizacional, que abarca desde el mes de mayo de 1994 hasta abril de 1995, caracterizada por la búsqueda de otras experiencias para ayudar a clarificar y enriquecer la metodología de atención.

Fundación Junto con los Niños de Puebla, A.C. (JUCONI), fue la primera institución con la que se comenzó a tener contacto, se conoció el proyecto y más adelante se recibió la propuesta de participar dentro del proyecto llamado "META 97", el cual buscaba probar y adecuar la metodología desarrollada por ellos en la Ciudad de México y Oaxaca. Para octubre de 1994, Fundación Bartolomé de las Casas, A.C. quienes en ese momento tenían la intención de trabajar con *chavos* en situación de calle, se mostraron interesados por la propuesta metodológica de la Fundación Hoy, sin embargo, los acuerdos se establecieron de forma verbal y posterior a eso se presentaron conflictos ante la falta de claridad en la estructura de ambas instituciones (De la Calle a la Esperanza. Propuesta Educativa de la Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P., 2000, p. 20).

Otra de las etapas significativas de Fundación Hoy, fue durante 1995 y 1996. Se realizó una evaluación respecto a la necesidad de abrir un *Refugio Nocturno-Centro de Día*, en dos casas contiguas. La idea era invitar a 12 de los *chavos* a quedarse a dormir en el *Refugio Nocturno*, mientras que la propuesta del *Centro de Día* era realizar

actividades por la mañana y tarde, a las cuales se invitaría a otros *chavos* para posteriormente ser integrados al *Refugio* (p. 21).

A partir de enero de 1996 se hizo un esfuerzo para mejorar la atención que se daba a los *chavos*, proyectar el regreso al trabajo de calle y poner a funcionar de manera eficiente el proyecto. Se inició el trabajo de sistematización dentro del *Programa Integral a la Infancia Callejera* de Fundación Quiera. Para el mes de abril, se reconoce que fue un periodo de crisis, pues se atendía a un número reducido de *chavos* para la capacidad de personal existente, por lo que tiempo después cinco del equipo de educadores decidió no continuar con el proyecto, razón que agravó más la situación (p. 21), pero que a la par impulsó a que la organización agilizará su estructura organizacional.

También se habla de que se dio una crisis administrativa, derivada de un retraso en la elaboración de estados financieros y reportes contables, que de manera obligada habrían de ser enviados a la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF).

Como respuesta a todo lo anterior Fundación Hoy trabajó y perfeccionó su metodología de atención, además de mejorar su organización interna, definiendo claramente las funciones y áreas de responsabilidad, además de los canales de comunicación adecuados (p.21).

4.1.6 Descripción general de la Fundación Hoy. Fundación Hoy es una organización que se define de la siguiente manera:

Crea condiciones para la restitución de los derechos de niños, adolescentes y jóvenes que viven, vivieron o están en riesgo de vivir en las calles de la Ciudad de

México, cuyas edades fluctúan entre los ocho y los 21 años, independientemente de su procedencia, condición física, carencias emocionales, estado de salud y adicción a sustancias psicoactivas (Información para Proyectos FPN, 2015, p. 4).

> *La atención que brinda Fundación Hoy a sus beneficiarios, mencionan que es: Integral y personalizada e involucra la participación activa de los niños y jóvenes, así como de sus familias. También promueve que las familias, las instituciones públicas, las organizaciones de la sociedad civil y la sociedad en general, asuman su responsabilidad mediante acciones concretas desde su ámbito de influencia, creando así entornos seguros, restituyendo el tejido social para garantizar el acceso a la salud, la educación, la cultura, la participación y la justicia para todos los niños y las niñas*. (p. 4)

Bajo ese discurso, Fundación Hoy ha logrado también definir cuáles son sus líneas de trabajo, objetivos y fines, por lo que actualmente trabajan con la misión de:

Entender y atender en forma personalizada a chavos que viven en la calle, acompañándolos en un proceso gradual que les permita elegir y mantener otra opción de vida, así como fortalecer, en chavos en riesgo de vivir en calle, factores protectores dentro de sus entornos familiares y escolares.(Informe Anual FPN, 2014, p.3)

Su visión al año 2020 es:

- 1000 *chavos* habrán dejado de vivir definitivamente en la calle.
- 50 jóvenes vivirán de manera independiente gracias a su paso por la *Casa de Transición a la Vida Independiente*.

- 150 familias contarán con herramientas socio-afectivas para ofrecer a sus hijos contención, apoyo y acompañamiento evitando su salida a la calle.
- 1000 adolescentes habrán desarrollado habilidades cognitivas, sociales y emocionales con las que puedan evitar el uso de drogas, disminuir el riesgo de deserción escolar y salida a vivir en la calle.
- Al menos 5 organizaciones civiles o instituciones gubernamentales habrán recibido asesoría y/o capacitación por parte de Fundación Hoy, para la atención integral de niños, niñas y adolescentes en situaciones vulnerables.

Los valores definidos en sus documentos:

Responsabilidad: tanto en sus educadores, quienes trabajan continuamente por mejorar sus capacidades para facilitar los procesos de contención, reflexión y cambio con los adolescentes, como con el resto del personal que asume con compromiso y profesionalismo la responsabilidad social implícita en nuestra misión, así como en los niños, adolescentes y jóvenes quienes a lo largo de su proceso con Fundación Hoy toman en sus manos la responsabilidad por su vida y su proceso de cambio y mejoría.

Respeto: por todas las personas, independientemente de su condición de vida, su posición social, económica, cultural, su orientación sexual o cualquier otra condición, entendiendo en concordancia con el enfoque de derechos que todas las personas por el hecho de ser humanos, tenemos la misma dignidad y debemos ser respetados.

Honestidad: Fundación Hoy es una organización que se ha preocupado a lo largo de toda su trayectoria por sistematizar su experiencia, reflexionar sobre los aspectos en los que puede contribuir y buscando complementar su atención a través de la generación de vínculos con organizaciones hermanas.

Sobriedad: Se reconoce que la atención personalizada que ofrece tiene un costo elevado, sin embargo hay un compromiso en todo momento en eficientar el uso de los recursos, buscar siempre alternativas que les permitan atender dentro de un contexto digno a los niños, adolescentes y jóvenes, pero cuidando no generar expectativas o demandas de consumo que no podrán satisfacer por ellos mismos en el futuro.

Compromiso social: Fundación Hoy promueve permanentemente el involucramiento de individuos, empresas, organizaciones internacionales y nacionales de voluntarios, instituciones educativas y organismos gubernamentales. En su misión crea conciencia e invita a la participación mediante un esquema abierto a las acciones de voluntariado, actividades de compromiso social empresarial y alianzas con diversos sectores sociales.

Así como la Fundación Hoy ha establecido su misión, visión y valores, de igual manera ha desarrollado sus "Ideas rectoras" las cuales se presentan de la siguiente manera en sus documentos:

- Es posible colaborar, dialogar e interactuar asertivamente para construir una organización eficiente y responsable, en la que las personas se sienten respetadas y motivadas para desarrollarse.

- La sistematización de los procesos, métodos y procedimientos permite crear un ambiente seguro, confiable y predecible que ayuda a las personas a desplegar su potencial y disfrutar más su trabajo.

- Es fundamental cuestionar permanentemente la congruencia personal, y organizacional respecto de nuestros valores y la pertinencia de lo que hacemos

cotidianamente para contribuir con la misión y visión institucional.

- No tenemos miedo a asumir los errores y la incertidumbre; mirarlos y aprender de ellos nos hace capaces de crecer, fortalecernos y respetarnos.

Ahora bien, por lo que corresponde a su estructura organizacional Fundación Hoy en su documento "*Información para Proyectos 2015"* establece que:

La toma de decisiones sobre los asuntos de mayor trascendencia, ocurren en las reuniones bimestrales que tienen el Patronato y las Gerencias, lo que puede decirnos que se trata de una toma de decisiones centralizada. Internamente, Fundación Hoy cuenta con: la dirección general, la gerencia del área educativa y las coordinaciones por programa de atención y áreas. Todos ellos, sin el acompañamiento del Patronato, también llevan a cabo reuniones semanales o mensuales (dependiendo el caso) para establecer y evaluar las próximas actividades a realizar durante la semana, mes o año, y posteriormente es comunicado a sus equipos y al Patronato.

El Patronato está conformado por ocho personas. Éstas se caracterizan por ser personas profesionistas y/o empresarios, que conocen a la organización desde hace tiempo (entre 15 y 20 años) y que aportan voluntariamente su tiempo y talento (Información para Proyectos FPN, 2015, p. 8). Para hacer más efectiva su participación, apoyan a través de los comités: ejecutivo, educativo, desarrollo, comunicación y administración. Está diseñado de la siguiente manera: un presidente, una secretaria, una tesorera y cinco vocales.

Actualmente, el equipo de la organización está conformado por 45 personas de tiempo completo, que laboran en tres áreas: área Educativa, a su vez subdividida por los tres programas de atención (que posteriormente se explicarán); área de Desarrollo y

Procuración de Fondos y el área Administrativa. A continuación se describe de manera general las características de cada área y su composición, (las cuáles han sido retomadas de la revisión documental y que posteriormente nos permitirán realizar un comparativo y análisis con base en las entrevistas) así, posteriormente para una mayor comprensión, se presenta el organigrama oficial (ver Figura 4) y posterior a él, el organigrama modificado (ver Figura 5) señalando con mayor precisión cómo está distribuida la organización y dónde están localizados los espacios.

a) Área Educativa: Está conformada por un equipo de profesionales en psicología, sociología y trabajo social principalmente. Esta área se divide en los tres programas de atención: *Programa De la Calle a la Esperanza*, *Programa Casa de Transición a la Vida Independiente y el Programa Atención a Familias*. Cada uno tiene su respectiva coordinación y equipo de educadores, liderado por la Gerente Educativa como se describe a continuación:

Gerente del Área Educativa: Dirige al equipo educativo, desarrollando con los coordinadores/as de etapa y programas, criterios y estrategias acordes al Modelo Educativo. También se encarga de asegurar que los/as educadores/as y coordinadores/as adquieran las destrezas, conocimientos y competencias necesarias para realizar su trabajo.

I. **Programa *De la Calle a la Esperanza***

Coordinador de la etapa de *Trabajo de Calle*, Coordinador de la etapa de *Centro de Día* y Coordinador de la etapa de *Opción de Vida*: Coordina cada una de las etapas del Programa *De la Calle a la Esperanza* asegurando el logro de los objetivos planteados en

la propuesta educativa, para garantizar que los *chavos* encuentren y permanezcan en una opción de vida adecuada fuera del ambiente callejero.

Educadores de *Trabajo de Calle*: Facilitan los procesos de vinculación, consolidación, transición y seguimiento a través de un plan de intervención, con el fin de traer a los *chavos* al *Centro de Día* y asegurar su vinculación a éste.

Educadores del *Centro de Día:* Inician con el *chavo* un proceso de interés y diversión que le ayude a cuestionarse su vida en la calle, en el espacio estructurado y seguro que es el *Centro de Día*, mediante la creación y operación de actividades orientadas hacia los objetivos del proceso educativo.

Educadores de *Opción de Vida*: Canalizan, reintegran al seno familiar o inician un proceso de vida independiente con los *chavos* que han tomado una opción de vida. Acompañándolos en este proceso para que dejen de vivir en la calle y asegurar su estabilidad en el lugar que hayan elegido.

II. **Programa *Casa de Transición a la Vida Independiente* (ubicada en la colonia San Rafael)**

Coordinador de la *Casa de Transición a la Vida Independiente:* Dirige la operación de los objetivos planteados en la propuesta educativa, mediante la supervisión de tareas, optimización de recursos, planeación de estrategias y evaluación de resultados garantizando que los *chavos* puedan construir una vida independiente satisfactoria fuera del ambiente callejero.

Educadores de la *Casa de Transición a la Vida Independiente:* Logran que los adolescentes y jóvenes desarrollen habilidades y destrezas para la vida independiente,

dentro de un ambiente seguro y estable, como parte fundamental de su crecimiento personal.

III. **Programa *Atención a Familias***

Coordinadora del Programa *Atención a Familias:* Coordina la operación del Programa *de Atención a Familias*, para asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y programa de actividades propuestas en los planes, y de esta manera prevenir la salida de niños y adolescentes a la calle.

Educadores del Programa *Atención a Familias:* trabajan en el acompañamiento a los miembros de las familias para el fortalecimiento de los vínculos familiares y de factores protectores que brinden contención al niño o joven en riesgo de vivir en la calle evitando su callejerización. Además de la gestión de la reintegración escolar y canalización a espacios de desintoxicación.

b) Área de Desarrollo y Procuración de Fondos

Su objetivo es garantizar la generación y mantenimiento de los recursos económicos y en especie necesarios para el cumplimiento de la misión, implementando las estrategias de planeación, evaluación y mejora continua de procesos y gestionando alianzas estratégicas.

Está compuesta por: Coordinación de Desarrollo y Procuración de Fondos, Responsable de Eventos y Bazares, Responsable de Comunicación, Asistente de Comunicación, Responsable de atención a donantes y donativos en especie y la Responsable de Proyectos.

c) Área de Administración

Su objetivo es garantizar la optimización de los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para dar cumplimiento de la misión. Está compuesta por: Coordinación Administrativa, Coordinación de Capital Humano, Contador General, Asistente Administrativo, Responsable de Cobranza, Mensajeros, Cocineras, Conserje, Encargado de Mantenimiento e Intendentes.

Para la realización de sus actividades, como ya se observó anteriormente, Fundación Hoy ha logrado definir su metodología de atención. Desarrolló su primer programa de atención, el cual llamó *De la Calle a la Esperanza*, con el objetivo de "crear un puente entre la calle y una opción de vida digna, facilitando a los *chavos* procesos de reflexión, desarrollo de hábitos saludables y habilidades para la vida y el uso de sus fortalezas, que en su conjunto, les permitieran cambiar su situación de vida" (Página web FPN, 2016; Nuestra Ideología, 2015).

Posteriormente, una vez que los *chavos* elegían una opción de vida diferente a la calle, Fundación Hoy enfrentaba la dificultad de encontrar espacios residenciales para los jóvenes de 16 a 21 años. Para dar respuesta a esta situación, Fundación Hoy desarrolló una opción de residencia temporal en la que los jóvenes pueden prepararse para iniciar una vida independiente. Este programa lleva el nombre *de Casa de Transición a la Vida Independiente* (Página web FPN, 2016; Nuestra Ideología, 2015).

Con base en el modelo de atención, para el año 2011 Fundación Hoy "realizó una investigación que permitió diagnosticar la situación de los niños y adolescentes que todavía no han dejado sus hogares, pero que se encuentran en peligro de llegar a vivir en la calle. Es a partir del diagnóstico de esta investigación que se creó el tercer programa,

llamado *Programa Atención a Familias*, en el cual las familias reciben un acompañamiento educativo-terapéutico para desarrollar habilidades que les permitan evitar la salida de sus hijos a la calle" (Página web FPN, 2016; Nuestra Ideología, 2015).

Ante diversas modificaciones que ha tenido que realizar la organización en su metodología de atención, derivado de las transformaciones en las poblaciones callejeras de la Ciudad de México, Fundación Hoy también ha tenido que realizar cambios en su estructura organizacional y formas de organización del trabajo, que le permitan principalmente atender de manera integral las exigencias de la infancia en situación o riesgo de calle y, posteriormente, obtener los recursos necesarios para mantenerse y cumplir su objetivo.

Dichas modificaciones al interior de la organización pueden generar dinámicas diferentes que impacten en las relaciones entre sus colaboradores, su cultura, formas de organización del trabajo, formas de expresión, entre otros, provocando que se vivan escenarios también complejos y dinámicos característicos de las organizaciones contemporáneas, con la diferencia de que ésta no funciona mediante la lógica de una empresa.

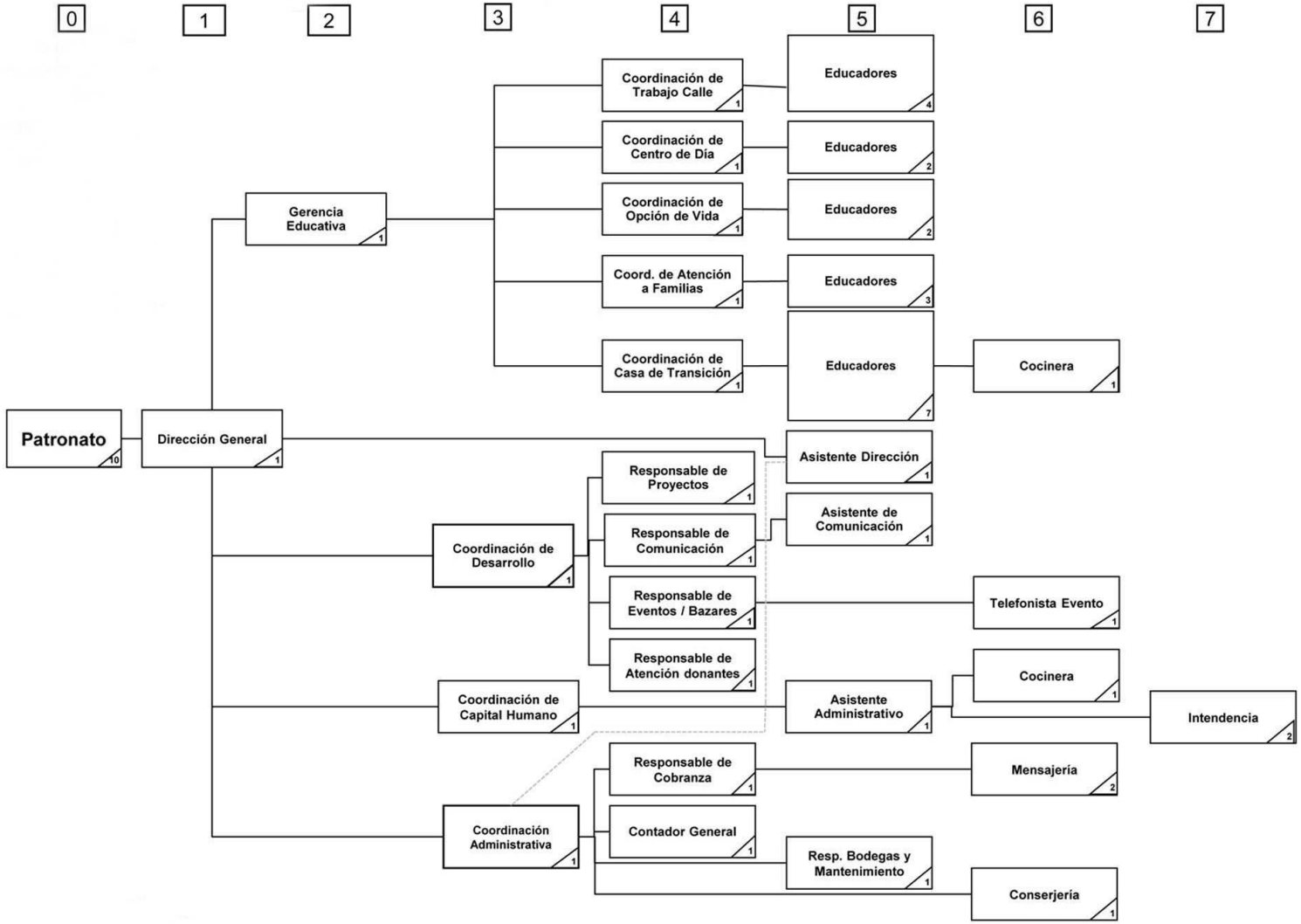

Figura 7. Organigrama de la Fundación Hoy, I.A.P. Fuente: Información para Proyectos FPN (2015, p.10).

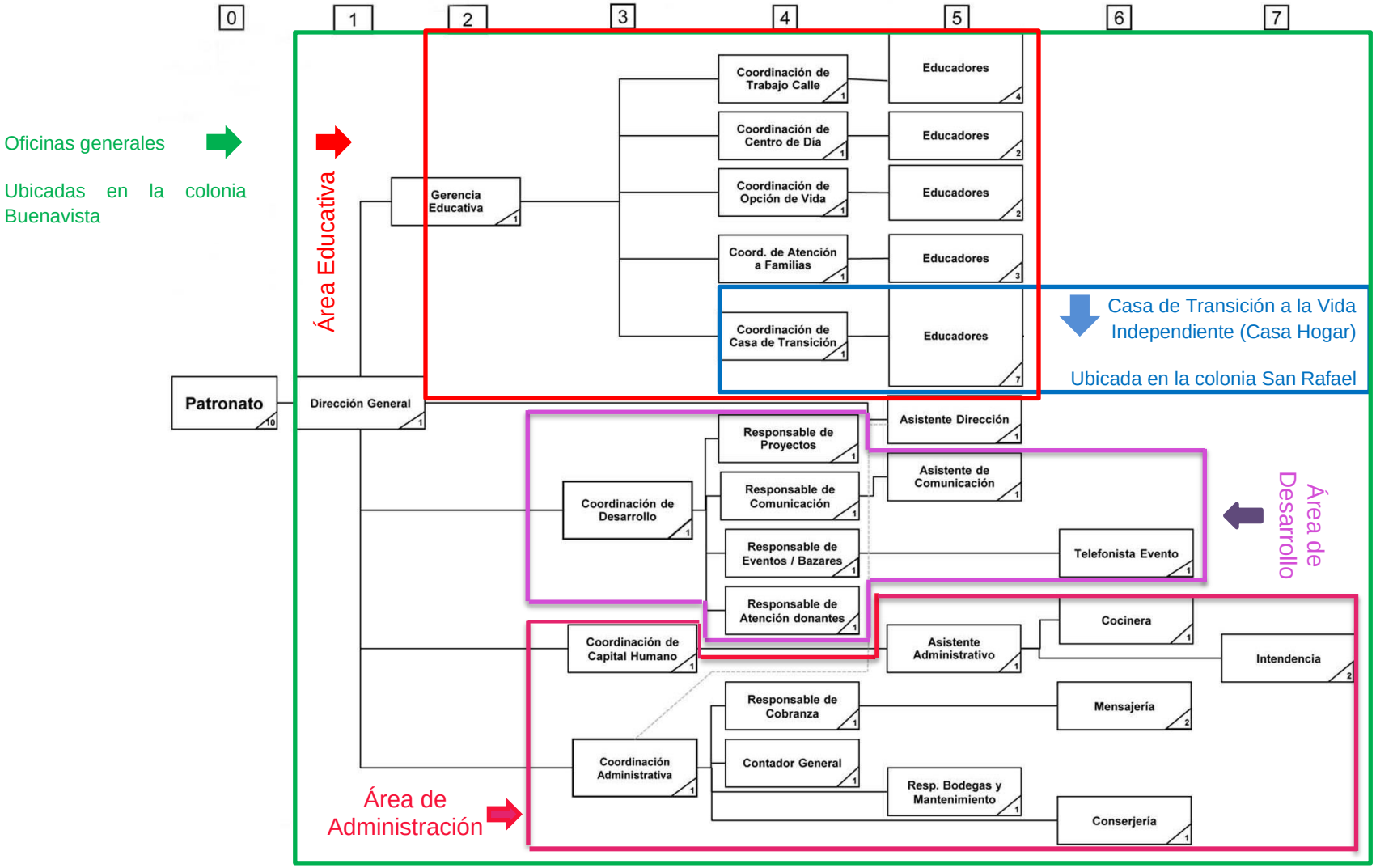

Figura 8. Distribución de la Fundación Hoy, I.A.P. Fuente: Elaboración propia con base en Información para Proyectos FPN (2015, p.10).

Por todo lo anterior, es posible ir conociendo cuál es el fin de la organización y más adelante realizar un análisis e interpretación profunda de cómo aquello que se dice, corresponde o no con lo expresado por los miembros entrevistados. De esa manera es posible tener una aproximación de cómo funciona en realidad la organización, bajo qué ideales, cómo los llevan a cabo los integrantes y de qué manera todo lo anterior impacta en la cultura e identidad de esta organización.

4.2 Resultados y Discusión

Teniendo un panorama general de lo que representa en términos estructurales la Fundación Hoy, este apartado corresponde ya propiamente a los principales resultados obtenidos tanto de las entrevistas como del grupo focal, apoyados ambos por las notas de campo y la observación participante como anteriormente se había explicado. Este apartado está integrado inicialmente por las siguientes tres categorías:

a) La comunicación

b) La cultura organizacional

c) La identidad organizacional

El siguiente, dará cuenta de los fenómenos organizacionales que fueron observados y mencionados a través de las entrevistas y grupo focal:

d) Dinámicas de trabajo

Estos apartados nos permitirán tener una aproximación de las contradicciones y complementariedades que surgen en esta organización, apoyándonos de los documentos, el análisis de las entrevistas y grupo focal. Se ha buscado en la manera de lo posible

reproducir diversos pasajes de las entrevistas, tanto para recuperar el testimonio de las personas, como para reconstruir a partir de su narrativa un marco teórico que nos pueda proporcionar mayores explicaciones para nuestro fenómeno estudiado.

4.2.1 La comunicación. En este apartado se analiza la categoría de comunicación, la cual a su vez está dividida por tres subcategorías: la comunicación formal, la comunicación informal y lo construido socialmente. Estos elementos son el resultado de las entrevistas y grupo focal, ya que describen principalmente de qué manera se comunican los integrantes de la organización, cuál o cuáles son los canales y/o medios utilizados para llevar a cabo esa interacción y finalmente, por qué el proceso de comunicación que se ha construido en la Fundación reúne una serie de características muy particulares que a lo largo del apartado se observarán y analizarán.

La comunicación formal. Si bien retomando la definición de comunicación formal expuesta por Robbins (2009), la cual describe como: los medios a través del cual viaja el mensaje, los establecidos por la organización, los que se relacionan con las actividades en la organización, se observó que la organización sí tiene medios muy establecidos por los cuales debe viajar la información, que han sido instaurados de cierta manera, con un fin específico y que al pasar del tiempo, también han sido re-ajustados para un " mejor funcionamiento", como lo exponen a continuación:

> *"Yo creo que Fundación Hoy tiene un montón de mecanismos ¿no? y de canales como institucionalizados de comunicación y… y por ejemplo, incluso en… en… estas cosas de que si hay una reunión pues hay como una… insistimos mucho ¿no? en esta cosa de que quede constancia escrita*

> *de que a qué nos comprometimos, que seamos específicos en quién, cuándo, cómo… ¿no?"* (DG).

Lo formal es utilizado de tal forma que quede por escrito constancia de que se están haciendo las cosas, en ocasiones, no necesariamente les funciona para los fines que se buscan, sin embargo, es utilizado sobre todo el correo electrónico, ya que permite tener por escrito lo que se solicitó y además, por ser un medio al cual todos los integrantes de la organización tienen acceso:

> *"El correo… sí pues es un medio que aquí se utiliza por bueno, y también es como parte de tener un… un respaldo de qué es lo que estás pidiendo. Anteriormente se pedían las cosas como de manera… si, personal, solo comunicando: "ah te encargo que me entregues esto" y entonces había como muchos malos entendidos… entonces pues se dijo: todo se va a pedir por correo electrónico para que así tengamos como un respaldo de… de qué es lo que se está solicitando… es algo que se usa en toda la Fundación"* (CPAF).

El relato de otro integrante de la organización refuerza que efectivamente el correo electrónico es un medio que utiliza gran parte de la organización, sin embargo, no es algo nuevo, se tiene tiempo con él pero en realidad la utilidad que le dan ahora tiene por lo menos dos o tres años que se estableció:

> *"Esto está establecido por la institución, de hecho yo creo que tiene unos dos años, quizá tres, donde se empezó a… pues no se… a replantear la*

> *utilización del correo electrónico. Desde que entré, ahí estaba el correo, pero no era visto como un medio para poder informarnos de las diferentes actividades o resoluciones que tomábamos. Tiene dos o tres años que se ha ido cambiando esta cultura, el correo es un medio, que ha servido, muy eficiente y eficaz…"* (CCTVI).

Otro aspecto que resalta la utilización del correo electrónico es que ha sido un medio que permite que los integrantes de la organización que se encuentran en el otro espacio, como es el caso de la Casa de Transición a la Vida Independiente, (en lo sucesivo Casa de Transición) puedan tener mayor comunicación con otras áreas derivado de la distancia, además de que de igual manera las solicitudes que se tienen también queden por escritas, ya que eso les garantiza claridad y constancia de que se piden las cosas:

> *"De alguna forma todo, todo, todo, todo el tiempo yo trato de mandar correos, eso me da bastante claridad y certeza, ya que muchas ocasiones mmmm… experimenté toda la parte de: "es que no me dijiste", "es que yo no sabía", es que.. bueno… un montón de cuestiones que se mencionan, entonces, yo siempre trato de mandar correos… también obviamente por la distancia , pues es la forma en el que más nos comunicamos, pueden ser en ocasiones llamadas telefónicas, pero siempre, siempre lo hago"* (CCTVI).

Sin embargo, otro medio establecido por la organización son las reuniones entre áreas, pero no necesariamente para todas las actividades tiene o cumple la misma función. Para el caso de la relación que existe entre el área de Desarrollo y el área

Educativa en cuestión de proyectos, se fueron generando diferentes formas de mantener y tener la información necesaria para elaborar su trabajo, ya que al informar a todos los integrantes de la organización que un proyecto ha sido aprobado, involucra una serie de pasos posteriores que ambas áreas deben realizar:

> *"Por ejemplo, me aprobaban un proyecto y yo les informaba a través de un mail, ¿no?... llegaba la fecha de comprobación y… este… les recordaba 15 días antes, una semana antes, entonces llegaba la fecha límite y no me entregaban la información…bueno, entonces fuimos mmmm… modificando… a hacerlo los viernes de cada mes, que se llaman Reuniones de Proyecto, y ahí se veía absolutamente todo, desde qué se tenía que entregar, el dinero que teníamos por gastar, mmm… todo lo que estuviera relacionado con eso y así nos llevamos un buen tiempo, y al final no era funcional, se volvieron tediosas para el equipo"* (RP).

Lo anterior refleja sólo una parte de lo complejo que es el intentar establecer medios de comunicación formales sin ser necesarios y/o útiles por las partes involucradas. Seguramente -como en las narraciones anteriores- existen momentos en los cuales sí cumplen con la finalidad buscada. Si bien con el ejemplo anterior también damos cuenta que no necesariamente el correo electrónico cumplía con la función que esperaban. Quizá sí quedó por escrito lo que se solicitaba, sin embargo no se le daba la importancia necesaria para continuar, así también las reuniones, independientemente de ser un medio establecido por la organización, para este caso en específico, se volvió más una cuestión de hacer por hacer, más que por el fin mismo.

> *"Llegó el momento en el que ya no estaban resultando las… las reuniones porque es estar dos horas, ¿no?... cuando lo único que necesita el Educativo es que le digas con mucho tiempo de anticipació. Pero sí fue como todo un trabajo de… de mucho tiempo, de justo, estar dialogando, fue entrando esta cuestión de… procesos participativos… ahora ya fue directamente: "qué necesitas, qué te hace falta o cómo podemos trabajarlo"* (RP).

Con las narraciones anteriores damos cuenta que los integrantes reconocen por un lado la existencia de medios formales que les permiten establecer un diálogo con sus compañeros, sin embargo, también han buscado las maneras de ir adecuando esos medios dependiendo sus necesidades, menciona la directora:

> *"Yo sí creo que todavía tenemos que hacer mucho, mucho esfuerzo para que, para que esos canales que hemos ido como insistiendo y como enseñando para abrir y especificar la comunicación, puedan realmente ser como una herramienta de la que nos valemos"* (DG).

Lo formal está presente en su cotidiano, en ocasiones es funcional, en otras no para todos. Algunos, basado en lo formal, modifican dependiendo sus necesidades y exigencias, ajustan con el pasar del tiempo, las personas y los momentos. Existe lo formal, lo que ellos llaman "lo establecido por la organización" pero también está la otra parte, la que no está oficialmente determinada por la organización, sino la generada en la informalidad, en lo cotidiano.

La comunicación informal. Bienvenido el Radiopasillo. Este tema rescata la relevancia que tiene la comunicación informal en la manera en cómo se comunican los integrantes de la organización. Si bien como ya se observó se reconoce que existe y se hace uso de ella, a continuación ejemplificamos de qué manera ha sido utilizada y cuáles han sido algunos de los resultados de ésta:

Para algunos equipos, como es el caso siguiente, no se acude necesariamente al correo electrónico para que haya o quede constancia, se prefiere la interacción cara a cara, en la cual se llega a un mejor diálogo y reflexión entre las partes:

> *"No hemos tenido necesidad de correo electrónico para que haya constancia o… otra forma ¿no?, creo que cuando tengo dificultades con mi equipo, pues sí les puedo expresar y pues preguntarles ¿no?... porque a veces pues no sé como que yo siempre juzgo las cosas a partir de lo veo, de mi entendimiento, ¿no? Entonces, pues sí, siempre pregunto y prefiero comentárselos directamente"* (CCD).

Nuevamente, para el caso de los integrantes de la Casa de Transición, se maneja de la siguiente manera: debido a los diversos turnos que se tienen, se han buscado diversas maneras de poder establecer una interacción con todo el equipo, aunque no necesariamente sean los medios establecidos por la organización:

> *"Puede ser que les comparta las minutas de las reuniones y bueno, pues siempre es vía electrónica, sin embargo algunos compañeros dentro de la retroalimentación me pidieron que les mandara un WhatsApp cuando*

> *mandara información, o mensaje vía Facebook, entonces pues también me baso en esos medios para hacerles, mmm… para notificarles que recibieron un correo de mi parte con cierta información"* (CCTVI).

Lo informal se atañe a lo espontáneo, a lo generado por un grupo específico de personas, es esencial para la organización; es la que se establece entre los miembros por relaciones afectivas, por su identidad o simpatía, por lo tanto cada grupo establece la mejor manera de comunicarse, de informarse y no necesariamente todos los grupos utilizan la misma, la ajustan; si funcionan, continúan, sino, modifican:

> *"Yo pienso que hoy en día hay muchos mecanismos de comunicación, o sea que se han ampliado, se han tratado de mejorar… Me ha tocado que pues… no sé, ser parte de muchos equipos ¿no?... Creo que cada equipo ha tenido como sus estilos de comunicación… necesitamos adecuarnos, hacer un lenguaje precisamente… común… para poder… este… pues sí, poder afinar nuestro trabajo, nuestras ideas, estar bien"* (CFIE).

Para continuar reforzando lo anterior, una de las coordinaciones rescata que muchas veces la forma en cómo se comunican las personas, tiene que ver con la carga cultural que ya se trae, el pensar que las cosas tienen que ser de una manera y no de otra, sin embargo lo que sucede es que a través de esas cargas culturales que todos traen, se van construyendo otros caminos de comunicación que son útiles para las personas y que permiten una interacción más rica, construida por una comunidad en específico:

> *"Somos diversos, o sea cuando llegamos a la Fundación todos tenemos una carga cultural ¿no? una formación, traemos muchas creencias también, expectativas de cómo tendrían que ser las cosas, estas experiencias que se tienen en otros lugares, ¿no? de… aquí a lo mejor se manejaba así, me funcionaba tal, y tal cosa… Y vas escuchando las propuestas o vas… diciendo pues bueno…la idea es que podamos trabajar y sacar nuestro trabajo adelante pues… hacerlo, participar"* (CFIE).

Otra anécdota que permite la existencia y utilización de la comunicación informal, es a lo que le llaman "Radiopasillo", un medio que forma parte del cotidiano de esta organización, que contiene características muy particulares y que a continuación describen:

> *"Un medio característico… Radiopasillo… No sé, salimos de una junta, lo comento con alguien, ese alguien lo habló con su equipo, o lo habló con alguien de otra área…y ya se empiezan a tejer ahí ideas, novelas, historias… "¡Ah! Entonces nos van a cargar de más trabajo…Ay pero entonces el otro equipo no dijo nada, que mala onda"… Y cuando me llega esa información, sé por qué tenemos que dejar que siga existiendo Radiopasillo, para saber realmente qué piensa la gente y actuar"* (CCH).

Con base en la narración anterior, es posible mirar que a lo que algunos autores denominan comunicación informal, no necesariamente representa algo adverso a los fines de la organización, sino lo contrario, es también parte de la organización, tiene una

finalidad y se complementa con lo formal, permitiendo así que la organización ajuste sus dinámicas y obtenga en este caso el logro de su Misión.

Otro punto de vista respecto a la comunicación informal que se genera dentro de la organización es que genera incertidumbre, al no saber si se está obteniendo una información "formal" a través de un medio "informal" lo cual en ocasiones genera confusión y malos entendidos entre los integrantes. Con esto podemos decir que para algunas personas es preferible obtener la información formalmente:

> *"La información que a mí B. me llega, es… me llega de todos lados, formal e informal ¿no? Pero cuando me llega la informal, o sea trato de formarme un juicio, o sea yo… o sea mucha gente se acerca a mí pero como para contención ¿no? y entonces sí escucho y soy empático, y todo este rollo… pero al final de cuentas digo: que sí, que no…qué de lo que me dijo es verdad y si sí, por qué me enteré de esta manera"* (EPAF).

Es real que en ocasiones las personas tienen la creencia de que lo formal es lo único verdadero, de lo que se tiene certeza, sin embargo como ya hemos observado, la utilización de medios informales a lo largo de una trayectoria laboral también ha permitido que las personas construyan sus propios medios, canales, formas y conceptos que les permitan realizar su trabajo de manera diferente. La finalidad de este trabajo no es mirar las cosas blanco o negro, sino reconocer que hay otros matices, que las dinámicas no son lineales sino complejas, turbulentas, y es por ello que con base en lo rescatado por las narraciones de los entrevistados y el grupo focal, se ha denominado la

siguiente subcategoría, que rescata todo aquello que con el paso del tiempo los integrantes de la organización han construido, han institucionalizado.

Lo construido socialmente. Lo que los integrantes de la organización han construido durante su estancia en la organización son las relaciones de amistad, que, de cierta manera, les funcionan para lograr su trabajo. Se reconoce que el ambiente que se vive en la Fundación es amistoso, alegre y eso les permite que sus funciones laborales fluyan de una mejor manera, permitiendo que las personas realicen sus actividades con mayor claridad y gusto:

> *"No es tan acartonado el asunto aquí, entonces como que los va relajando… pienso en el más nuevo que entró en Educativo, este… A. y como que ya acoplado, queriendo hacer cosas… o sea me gusta mucho como esa cuestión de cómo los enamoramos todos, como se contagian de la buena vibra que hay"* (CCH).

Y aun teniendo una relación amistosa y alegre, también se viven momentos de tensión al intentar separar lo personal de lo laboral. Se reconoce que predominan las relaciones de amistad y que muchos equipos trabajan de esa forma, sin embargo, cuando se trata de responsabilidades y obligaciones laborales, se pierde el objetivo y las personas lo toman como peticiones basadas en lo personal, que perjudican sus intereses:

> *"Siempre las relaciones, siempre están permeadas más por nuestro lado humano que por el lado profesional… entonces sí definitivamente creo que… que sí influye una con la otra, porque pues es más fácil que yo pueda*

> *trabajar mejor con las personas con las que tengo más empatía, ¿no? porque entonces quizá nuestras personalidades pueden tener más similitudes y más como congeniar en cuanto al carácter, las ideas, los gustos, y eso facilitar mutuamente el trabajo, ¿no"* (CCD).

Para otros, la mezcla entre lo personal y lo laboral sí es vista como una dificultad, ya que contribuye a que la organización se vuelve "permisiva" y en ocasiones genere que las personas no quieran moverse "de su zona de confort":

> *"Pienso que algunas veces se mezcla lo personal con lo laboral y entonces no permite que las personas crezcan, ¿no?, pienso que a veces se les apapacha mucho y es como demasiado como… permisividad, como conformismo de las personas, de algunas personas, no de todas… no permite pues sí, que las personas puedan asumir una responsabilidad o un compromiso también hacia el trabajo"* (CPAF).

Como elemento importante podemos observar que si bien algo que determina también la manera en cómo nos comunicamos con el otro es la cuestión de identificación. Si comparto con el otro una identidad, es muy probable que las formas de trabajar y entendernos, sean mayormente flexibles y basadas en lo que ambas partes han determinado. Se rescata que la amistad que se va generado permea en las actividades laborales. Quien también comparte esta mirada es la directora, expresa que en ocasiones la "buena amistad" se confunde con la parte de la responsabilidad y la entrega de resultados, sin embargo, también se reconoce que si la hay, se debe sacar provecho:

> *"Hay una parte de la buena relación personal, que puede llegar a causar confusión respecto de la responsabilidad y de los resultados, una cosa que no tenemos en la Fundación como bien cimentada es la exigencia sobre ciertos temas técnicos, metodológicos o de resultados a pesar de la buena relación o gracias a la buena relación ¿no?, como que la amistad dé para la exigencia de unos con otros, por el bien de lo que hacemos juntos"* (DG).

La directora también comenta que parte de estas diferencias que existen entre lo personal y lo laboral generan conflicto, pero que éste es visto como una oportunidad de resolver cosas, no necesariamente como un momento de caos e incertidumbre. El conflicto dentro de las organizaciones es muy común, pero son pocas las que reconocen que lo hay y además lo atienden, es su mayoría lo esconden, no quieren hablar de ello o por el contrario intentan erradicarlo, siendo éste un elemento constante entre las personas:

> *"Los humanos siempre tenemos situaciones de conflicto , pero que el conflicto, yo no lo vería como algo negativo sino como algo necesario justo para resolver situaciones que nos llevan a un nivel mejor de desempeño, de esa tarea común que hace que todos estemos aquí ¿no?. Entonces yo creo que sí que sí hay una parte que yo he vivido, como difícil que es esto: confundir esos niveles en los que ese diálogo abierto, amistoso, fraternal se puede dar y sí, hay momentos en los que la exigencia es exigencia, debe de tener ciertas características porque tenemos una meta común y tenemos un quehacer como que es muy importante"* (DG).

De igual manera ha sido un caminar constante el intentar por un lado, no perder esa relación armoniosa de amistad, pero por el otro, continuar a través de ella pidiendo resultados y reconocer que habrá desencuentros. Para el caso de esta organización pareciera entonces que lo informal implícitamente conduce al conflicto, sin embargo, es de hacer notar que dentro de lo formal también lo hay. Como se mencionó líneas arriba, lo formal depende de lo informal y viceversa, ambos cumplen una función dentro de la organización y no significa que una sea mejor que otra, simplemente suceden y se utilizan dependiendo las personas y sus necesidades.

Se mira con normalidad el que exista una relación de amistad a pesar de las jerarquías, sin embargo, existen relaciones horizontales sólo entre personas del mismo nivel jerárquico. Difícilmente es posible mirar o construir una "relación horizontal" sino se encuentran en el mismo nivel, se dice pero en realidad no suceden:

> *"La horizontalidad de las relaciones es bien chistoso…porque porque a mí me ha pasado, yo no soy una persona que suela tener relaciones basadas ni en la edad, ni en la jerarquía, ni en nada así…me gustan las relaciones horizontales y sí creo que hay como una reserva que se atribuye a la jerarquía, por ser la directora…y…y… bueno, a mí no me encanta ¿no? pero, pero… también creo que poco a poquito es como un proceso ¿no"* (DG).

Con estos ejemplos recatamos que los individuos que conforman la organización son muy diversos, cada uno trae consigo una serie de aspectos simbólicos que permean su interacción con el otro u otros y aunado a eso, la dinámica de la organización también

lo es. Las relaciones sobre todo de amistad que han construido, para algunos les han servido para elaborar de una mejor manera su trabajo, sin embargo para otros, se han visto como desventajas ya que las personas a través de las relaciones de amistad son como responden a sus responsabilidades y compromisos laborales. Lo que han construido durante su estancia en esta organización es muy particular dependiendo el grupo, las personas, el momento, el espacio y tiempo. Aun hablando de personas que llevan más de diez años laborando, sus interacciones han ido modificando también dependiendo de las condiciones externas que mueven a la propia organización.

Rescatamos la parte de las relaciones de amistad porque durante las entrevistas y grupo focal se hizo mucha mención de ello. Incluso durante ambas intervenciones se dejó ver que la amistad mueve muchas de las actividades que la Fundación realiza, la manera en cómo se dirigen unos a otros y el contacto físico que se reflejó, dejó ver que la amistad sí es un elemento que en esta organización toma una fuerza importante.

4.2.2 La cultura organizacional. A continuación en este apartado se analizan los principales aspectos que los entrevistados resaltaron respecto a la categoría de cultura organizacional. Rescatando que como menciona Rendón (2003) ésta se caracteriza por: ser más “espontánea” por parte de quienes la viven cotidianamente, además de no encontrarse estipulada ni contenida en ningún documento oficial; por tanto, su naturaleza es más bien informal; es menos visible y difícil de identificar y comprender fuera del propio ámbito en que se desarrolla; no es fácilmente comparable con otras y está inmersa en la vida social de los individuos, proporcionando significado a las acciones. Por ello a continuación se desglosan las siguientes subcategorías: los

valores y el papel de la colaboración, las cuales son elementos que conforman la cultura organizacional.

Los valores. Según Ramírez (2000) los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad que dan una significación a las acciones sociales y a las formas de comportamiento humano. También los valores no sólo dan sentido a una forma de ser y actuar, sino a una forma de pensar y opinar.

Para lo recopilado en las entrevistas y grupo focal uno de los valores más mencionados fue la alegría, aunque posteriormente se mencionan otros. Si bien la descripción de este valor no se encuentra escrita en el documento revisado del año 2015 (Caso institucional), sí se encuentra presente en las instalaciones, es decir, como parte de la decoración de la recepción, se percibe como uno de los cinco cuadros que contienen la definición de los valores institucionales y éstos están firmados por los actuales trabajadores y por quienes ya no laboran ahí. Además, es considerado uno de los más representativos respecto a la dinámica de atención entre los educadores y los beneficiarios.

> *"Alegría, al por mayor…aunque a veces andes muy "grinch", aunque a veces estés que te lleva, la verdad es que cada que caminas, vas a una oficina, bajas la escalera, vas a Centro de Día y por más que traigas así al diablo dentro, vas cediendo, porque toda la gente, no sé… es así…es eso lo más representativo de la Fundación"* (CCH).

Otra de las coordinadoras, quien lleva aproximadamente 13 años laborando en la organización, comenta que hay valores que no están escritos en ningún lugar, pero que sin embargo están presentes, que incluso personas externas los perciben. Esto corresponde al valor de la alegría, el cual como se mencionó líneas arriba no está escrito en ningún documento oficial vigente, pero también corresponde a otro valor, como el que refieren a continuación:

> *"Han venido personas de otros lugares y dicen: "algo tiene la Fundación"… como esta calidez, esta hospitalidad. Si algo tiene la Fundación y me parece que es por eso que se mantienen las personas aquí, es la fraternidad. O sea hay una parte de fraternidad en la Fundación que los mantiene ¿no? más allá ¿no? No solamente por la Misión, como el objetivo de tu trabajo, sino como esta hermandad"* (CFIE).

De igual manera consideran que son valores que no los han sentido o visto en otras fundaciones en las que han trabajado, por tanto, consideran que son muy característicos de la organización, no necesariamente fueron aprendidos bajo un documento, sino que han sido construidos e introyectados de manera espontánea por los integrantes de la organización, los viven cotidianamente y son de las cosas que más los identifica como Fundación:

> *"A parte de la fraternidad, es la ayuda para poder realizar tu trabajo, muy muy padre… En las demás instituciones es como… como muy ejecutivo, como que solamente estoy trabajando contigo porque estamos dentro de la*

> *misma Misión, Fundación o área pero, no me relaciono contigo más allá de, y aquí no sucede eso"* (EPAF).

Otro punto de vista respecto a los valores de la organización y que refuerza la idea de la pérdida de la responsabilidad, es la siguiente narración de una coordinadora, quien nos hizo ver que en las actividades propiamente con los beneficiarios muchos participan, aunque no sean del área Educativa, y lo hacen con alegría, pero cuando tiene que ver con el personal que sí es del área educativa y conlleva una serie de responsabilidades a realizar, ya no funciona de la misma manera:

> *"Valores… sí, la alegría… creo que… algo en lo que muchos coincidimos o estamos convencidos es de que podemos hacer algo por los chavos con alegría ¿no? O igual cuando hay algo en el Centro de Día pues todos nos involucramos, lo platicamos con alegría y lo compartimos pero… cuando ya hay que tener una responsabilidad sobre lo que se va a hacer con cierto chavo, con cierta familia, ya es cuando empiezan como los conflictos, se pierde esa alegría"* (CPAF).

La manera en cómo se observan los valores en la organización, se describe con el trabajo cotidiano de los integrantes de la organización, si bien una parte fundamental de esta organización son los beneficiarios, los trabajadores representan otro elemento fundamental para garantizar que la atención que los beneficiarios reciban, quede introyectada en las personas. Retomamos que la cultura organizacional puede ser vista como un sistema de valores que sostiene la actividad de los miembros de la organización:

> *"Veo la responsabilidad, el respeto, la alegría, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad… y los observo en el compromiso de cada uno de los compañeros y compañeras de las diferentes áreas o programas, lo veo cotidianamente, cuando los educadores están con los chavos educando, cuando los compañeros del área administrativa van y transmiten lo que es la Fundación, cuando el área de desarrollo comprueba los proyectos; no sé, creo que… lo observo todos los días en el quehacer diario de mis compañeros"* (CCTVI).

Existe esa congruencia entre los valores de la organización y los personales. En el contexto organizacional los valores son aquellas cosas que son importantes para el cumplimiento de la Misión. En cuanto un valor corresponde al propósito de la organización, ya se reconoce que ese valor es de la organización (Scott, 2002), en este caso, se percibe una congruencia, los integrantes de la organización se sienten identificados con esos valores y los transmiten en otros contextos que no necesariamente es el laboral.

> *"Creo que van en congruencia con lo que queremos lograr ¿no?, por supuesto que por la problemática con la que estamos trabajando es complicado ¿no?, luchar en contra de esos anti-valores que nos están patentado los valores que queremos conservar, entonces es una lucha constante; yo me identifico con todos, justicia, honestidad, alegría… compromiso… y los proyecto en mi diario vivir, no sólo en lo laboral"* (RP).

Los valores se ven también reflejados y compartidos con otros representantes de la organización, es decir, los donantes, visitas, y beneficiarios. Todos ellos de alguna manera comparten este conjunto de valores que la organización representa. Han sido tan característicos de ésta que no fue necesario difundirlos a través de documentos, sino mediante la interacción y reacción individual y finalmente como comunidad:

> *"Hay mucho respeto hacia los chavos principalmente, bueno hacia todas las personas, hacia los empleados, hacia los donantes, las visitas; el compromiso… creo que hay mucha gente comprometida con lo que hacemos, ¿no? que cree mucho en esto y que se esfuerza mucho por cumplir con nuestra Misión, que lo mira y cree en ello"* (CCD).

De esta manera se observa cómo algunos integrantes de la organización encuentran esa congruencia entre lo que dice la organización y lo que se vive dentro de ella. Claramente también se observan contrariedades, por ejemplo en esta parte de confundir la fraternidad y/o el "apapacho" con las cuestiones laborales, que aun siendo éstos muy característicos de la organización, también es cierto que han desencadenado posturas diferentes entre los integrantes de la organización. Los valores sí han sido construidos por la organización, es decir por las personas que la conforman, no mediante un representante para el logro de objetivos.

Toda la construcción grupal que representa el equipo de Fundación Hoy permite observar que gran parte de las personas que laboran ahí se sienten identificadas con lo que hacen y con las personas que trabajan ahí. El comportamiento que permea en la organización es armonioso, con una clara mirada al objetivo, que en este caso son los

beneficiarios. Este elemento de la cultura organizacional ha sido construido mediante las personas que en común acuerdo, han determinado importante para llegar a la meta.

El papel de la colaboración. Así como anteriormente se desarrollaron los valores de la organización y cómo los integrantes de ésta se identifican con ellos, también enfatizamos el papel que tiene la colaboración para la Fundación. Ciertamente en algunos casos fue mencionado incluso como un valor organizacional, aunque no se encuentra estipulado en ningún documento, o como un elemento fundamental para que la organización funcione. La colaboración implica un elemento en el que se deja ver cuál es la entrega por parte de los integrantes por la organización y la causa:

> *"Todos tenemos que colaborar, todos tenemos que estar en la misma sintonía, tener muy clara la finalidad de todo esto y… pues para poder andar… si todos tenemos muy bien claro por qué estamos aquí o para qué estamos pues es más fácil que todos podamos aportar, ¿no? y que todo camine mejor"* (RP).

Este aspecto es visto como una parte fundamental que también los integrantes han construido, que incluso fomentan dentro de la organización. La colaboración es tan importante para que los beneficiarios puedan ser atendidos y el objetivo funcione. También forma parte de la cultura organizacional, se ha generado de manera implícita aunque de manera fragmentada y en ocasiones contradictoria.

> *"Es algo que está presente en nuestro cotidiano y que se ve en las personas…el querer colaborar y el fomentarlo entre los equipos, entre las*

> *áreas, es algo que se va dando, que se va construyendo entre los que formamos la Fundación"* (CFIE).

Desde la perspectiva de la directora general, se mira a la colaboración como un aspecto positivo, que está presente en la mayoría de las personas y que además se lleva a cabo entre todas las áreas, no entre unos cuantos. Colaborar implica entregarse a compartir con el otro:

> *"Creo que la colaboración entre las personas que conformamos la organización está presente, está presente todo el tiempo y se ve…. Ya sea en los eventos del Educativo, en los de Procuración de Fondos… siempre… la gente colabora, participa y eso es algo que también es muy positivo de esta organización…"* (DG).

Aunque la gran mayoría de los entrevistados expresó que la colaboración ocupa un papel importante en la organización, también en la siguiente narración se puede observar que hay personas que no necesariamente ven la colaboración como un elemento que comparten, sino incluso como una carga más de trabajo, esto nos habla también de las contrariedades y complementos que en toda organización existe. Evidentemente con las narraciones anteriores pareciera que todo funciona de manera lineal, sin complicaciones, sin embargo, en este mundo organizacional, también existen matices que deben considerarse:

> *"Yo no he tenido como esos problemas de que me cuesta trabajo colaborar con las otras etapas, pero…también he escuchado cómo otras personas que*

> *no se sienten como involucradas, o que les cuesta trabajo colaborar, o que colaborar es como más mmm… como si tu estuvieras haciendo un favor del que no vas a tener ningún beneficio y entonces por qué tendrías que hacerlo"* (CPAF).

Se consideró relevante esta subcategoría ya que las personas entrevistadas nos dejan ver una parte de lo complejo y contradictorio que pueden ser las formas de mirar un mismo objeto o fenómeno. La colaboración es un elemento importante dentro de la cultura organizacional, en este caso nos deja ver que hay quienes colaboran sin que necesariamente se les pida, es decir, lo hacen porque en realidad quieren hacerlo; hay otros que se les pide y lo ven como una obligación y finalmente están los que no colaboran porque no recibirán nada a cambio. Hay variedad en esta dinámica organizacional que finalmente también repercute en el comportamiento de los miembros.

Finalmente la cultura que se vive en esta organización pareciera que está dividida: por quienes se entregan y están alineados sus objetivos organizacionales y personales y por otro lado, por quienes no están de acuerdo y sólo están por sentir que es su zona de confort aunque mantengan una postura pasiva y tóxica.

4.2.3 La identidad organizacional. Otro de los conceptos fundamentales para esta investigación es la identidad organizacional, que retomando la definición de Montoya (2004) es el conjunto de características, valores y creencias con que la organización se auto identifica y auto diferencia de las otras, debe comprenderse como una construcción compleja, multifacética y transitoria, en la que los individuos poseen

múltiples identidades que se interceptan, creándose una identidad amalgamada, por lo que su estudio necesariamente debe atender esas intersecciones con otras identidades.

Comenzaremos describiendo cómo el objetivo de la organización permea mucho la dinámica organizacional que se vive entre los trabajadores y cómo ante los retos que presenta la población a la que atienden, han sabido reaccionar.

Objetivo organizacional

> *"Yo he sido testigo del cambio ¿no? de la transformación de la Misión de nuestro objetivo, cómo se ha ido ampliando… y entonces completamos digamos con los Programas que se están desarrollando actualmente"* (CFIE).

La narración anterior es descrita desde una coordinadora que se encuentra en el área Educativa, que naturalmente son quienes están más directamente involucrados con los beneficiarios. La influencia que tiene el contexto con la organización es elemento primordial para que ellos vayan dibujando el rumbo de la organización, sin embargo la mirada desde el área administrativa, también se comparte, independientemente de que no estén directamente con la población, hay compromiso y la necesidad de irse adecuando a los nuevos retos que la calle y el contexto en general imponen a esta organización:

> *"Creo que a lo largo del tiempo y de estos cambios en Misiones nunca se ha perdido ese foco, siempre ha sido abocado a los chavos. Yo lo miro desde oficinas, pienso que su trabajo es emocionalmente muy pesado, quizá por mi formación, y creo que de alguna manera tenemos que acercar todos los*

> *servicios, insumos, toda la infraestructura para que estés al 100% en la atención con los chavos"* (CCH).

El objetivo de la organización no se mira como algo aislado, sino como aquello que ha sido construido por todos los que forman parte de la organización, algo que se observa en lo cotidiano, que incluso está introyectado, que está muy separado de una lógica económica, sino más bien del sentido que le da al trabajo que realizan ahí las personas. Se puede decir entonces que a partir de lo que sucede en el exterior se marca el rumbo de la organización pero el camino que habrá de seguirse lo planean todos, con una entrega y una identificación que mueve su objetivo incluso personal:

> *"Yo creo que es difícil no identificarse con una Misión cuando ha nacido del trabajo de todos ¿no? cuando cada uno de nosotros ha aportado desde lo que hace para ayudar a los chicos… con el transcurso del día, el diario vivir y el de los años, hemos, la hemos construido todos … todos tenemos esa chispa, ese gusto por hacer las cosas ¿no? ese… pues no sé… eso que te gratifica, que está muy separado de los económico ¿no? O sea el poder hacer tu chamba, con gusto y con pasión, pues yo creo que todos lo quisiéramos ¿no? y eso es lo que se da aquí en la Fundación"* (EPAF).

Otra persona que comparte el mismo punto de vista, en el cual la cuestión económica no es la más importante, se expone a continuación. Si bien se reconoce que en este tipo de organizaciones la retribución es poca, podemos entonces observar que hay otras cuestiones (simbólicas) que hacen que las personas realicen su trabajo, y éstas hay que analizar y entender por qué suceden:

> *"Tenemos una familia pero… también va más allá de eso ¿no? como de un compromiso social, al menos de mi parte ¿no?... esta gran labor que realizamos aquí en la Fundación, sí… se necesita… no solo de manos, mente, de corazón para hacer esto ¿no?. Si he permanecido tanto tiempo es porque realmente encuentro como mucha congruencia que no encuentro a veces en otros lugares, que es esta parte de realmente poder llevar la Misión que se realiza"* (CFIE).

Se observa además que el papel que tiene el área Administrativa y de Desarrollo para poder garantizar que la Misión se cumpla, es decir, que el área Educativa tenga los insumos necesarios para garantizar la atención, está muy ligada también con esta parte de compartir la idea de que el foco son los beneficiarios y hacer lo posible por brindar una atención integral en todos los aspectos:

> *"Finalmente yo lo veo así ¿no? como una televisión ¿no? o sea tú estás con el chavo directamente pero todo lo que está detrás de ti, tras bambalinas, pues es una chambota ¿no? y entonces yo digo: no pues sí es completamente un trabajo en equipo"* (EPAF).

Lo anterior se considera importante y muy característico de la organización, incluso relataron que hay organizaciones con más años y han tenido muchas dificultades para poder mantenerse, y atender a sus poblaciones. Caminar hacia un mismo objetivo desde el lugar donde se encuentre, ha favorecido para que la organización haga lo necesario por mantenerse, en pocas palabras, son elementos de su identidad organizacional:

> *"Yo…también he tenido oportunidad de participar en otros espacios y como dicen, es una chambotota. Aquí pues bueno es muy importante cómo se ha ido desarrollando esta parte Administrativa y de Procuración de Fondos que no tienen todas las organizaciones. Aquí está como bien perfectamente distribuido y creo que como muy presente ¿no? la importancia que tiene el trabajo que realiza cada uno precisamente para garantizar que alguien pueda continuar, aquí pues hay una transparencia, en la cuestión del ingreso de recursos y cómo se gasta, cómo se distribuye, también eso nos caracteriza"* (CFIE).

Es evidente que han logrado hasta el momento mantener esa congruencia entre lo que la organización dice que hace y lo que realmente hacen. Las personas que conforman la organización están convencidas y comprometidas con el objetivo, ya que en muchos de los casos aquí expuestos, están perfectamente ligados con sus objetivos personales. Sin embargo también han experimentado tiempos de crisis, principalmente por la cuestión salarial, en la cual como bien mencionan, no es bien retribuido el trabajo pero tampoco las instituciones de segundo piso (financiadoras) están comprometidas a financiar esos rubros:

> *"Los salarios no son los que deberían ser ¿no? pero en un mercado donde la valoración de lo que nosotros hacemos no es la debería ser entonces sí las financiadoras te darían el dinero pa´ pagarle a la gente lo que debe ganar por ejemplo… y eso, no está, no existe, no les importa, o sea creen que el método se hace solo ¿no?"* (DG).

Éstas son sólo algunas de las características más representativas de su identidad organizacional. Si bien se rescata que el objetivo es en su mayoría compartido por todos, también evidenciamos que lo que realmente mueve a estas personas es el sentido que les da permanecer en una organización así, que ayuda a las personas vulnerables. Claramente se observa que la cuestión económica no es la que determina el permanecer de las personas, sí se reconoce que no hay una retribución justa pero lo que las mantiene ahí es el sentimiento de solidaridad y compromiso social.

Fortalezas organizacionales. En este apartado se analizan algunas características de lo que llamamos fortalezas organizacionales, derivadas de las menciones que los entrevistados hicieron respecto a cómo miran a la organización y su estructura. La mayoría de las narraciones expresa que una de las fortalezas más significativas de la organización es su innovación, así también el cómo se ha sabido adaptar y replantear su atención a los beneficiarios derivado de los cambios en las poblaciones callejeras:

> *"Creo que… un aspecto positivo de la organización es que… constantemente nos replanteamos las ideas, nos replanteamos… la realidad y cómo intervenir en ella, lo que nos ha llevado justamente en ese proceso de transformación. Creo que una de las principales fortalezas de la Fundación es replantearnos nuestra intervención y cómo hacer para que, de manera más eficiente, niños y adolescentes no vivan en las calles"* (CCTVI).

La coordinadora del Programa *Atención a Familias* que como explica la narración anterior, es resultado de ese proceso de transformación que ha tenido la organización también tiene una visión muy similar respecto a tal fortaleza:

> *"Fundación Hoy es una institución que ha sabido adaptarse a los cambios sociales, plantearse ahora metas sobre la prevención, que no todas las instituciones puede hacerlo, ¿no?, muchas instituciones han llegado a cerrar porque la población que tienen cambia, pero la institución no logra como dar ese giro y nosotros creo que sí"* (CPAF).

Otra mirada que no es desde el área Educativa, o de quien necesariamente tiene el contacto directo con la población atendida, también comparte esta visión de la organización y añade además que tiene que ver con la solidez que se ha construido entre todos los que han laborado ahí y de la importancia de que queden bien establecidos los procesos para cuando las personas se vayan de la organización, eso garantiza el funcionamiento y respuesta de la organización:

> *"La Fundación tiene una capacidad de adaptación que a mí me parece increíble, todo el tiempo. Tiene una estructura bastante sólida, la dinámica también allá fuera está cambiando todo el tiempo y la Fundación se ha adaptado muy fácilmente a todos esos cambios. Todo lo que yo genero se queda aquí y se quedan los procesos establecidos, como que las bases no se han perdido y eso ha ayudado a que aunque se rote el personal, la Fundación no se caiga"* (RP).

Por otro lado, también se habla de esa oportunidad de crecer y aprender, entendiendo que la organización proporciona las condiciones para que sus integrantes puedan desarrollarse, incluso es una visión que se intenta transmitir a los demás. Desde la mirada de la Coordinadora de Capital Humano se percibe que uno de sus propósitos es hacerles ver a los empleados lo mucho que ganan (simbólicamente) al estar ahí:

> *"Creo que siempre he mirado a la Fundación como muy noble, porque siempre te da la oportunidad de aprender, de caerte, levantar y seguir construyendo, seguir participando siempre, todo el tiempo, así lo vivo, durante todo este tiempo así lo he sentido, trato de… las personas que vienen también decírselos: "tienes la oportunidad de aprender, de crecer, de desarrollarte y eso los mueve, los mantiene"* (CCH).

Se reconoce también que además del esfuerzo que existe por dar una atención integral a los beneficiarios, el área Administrativa y de Desarrollo son vistas como grandes fortalezas organizacionales ya que de igual manera están bien establecidas y muchas otras organizaciones no cuentan con ello. Se habla de una capacidad de poder incluso capacitar a otras organizaciones:

> *"Esta cosa de la Procuración de Fondos, yo siempre digo, de verdad que veo tantas instituciones que no lo tienen… muchas veces se paga para procurar los fondos, y digo: "nosotros tenemos esa parte muy desarrollada y que podríamos asesorar hoy a otras organizaciones en ese sentido también"* (CFIE).

También otro aspecto que se mencionó como fortaleza es el tener desde hace aproximadamente tres años a una directora que fue cofundadora, es decir, una persona que conoce muy bien de qué va el trabajo y qué se necesita para ello, lo que al parecer, no se tenía desde hace tiempo:

> *"Contamos a la cabeza con una directora que, que fue cofundadora de la Fundación y que por lo tanto sabe qué es trabajar con los chicos y eso también da una claridad y una guía institucional"* (CCTVI)

Desde otro punto de vista pero que también reconoce el trabajo de los directivos, es el testimonio de la Coordinadora del Centro de Día, quien menciona que la parte directiva les proporciona elementos para sentirse cómodos, atendidos, lo que les ayuda a disminuir dificultades incluso personales:

> *"La mayor parte de la gente tiene un interés genuino por cumplir con la misión de la institución… los directivos, tienen esta visión de construir un espacio comunitario, es decir, donde todos podamos como hablar, expresar, respetarnos ¿no? es una dirección que busca que la gente se sienta bien y que eso ayuda a disminuir todas estas dificultades personales"* (CCD).

Y desde la óptica de la Directora General, se rescatan las siguientes fortalezas organizacionales:

> *"La Fundación tiene muchísima ventaja sobre otras organizaciones justamente porque creo que ha tenido ese valor de exponerse a lo institucional, y eso es nuestro patronato, tener un consejo, tener asesores,*

> *tener gente diversa que viene, ofrece y nos ayuda ¿no? yo creo que eso es de una gran riqueza, que no es común. Somos una organización sólida, no está desmoronándose permanentemente, que es lo que sí en este sector pasa mucho"* (DG).

Como se ha ido observando, la organización ha tenido una capacidad de respuesta ante los retos que el contexto le ha impuesto. Ha contado con los recursos económicos, materiales e incluso humanos para poder ajustarse y responder ante la condición de los niños, niñas y adolescente en situación de calle, sin embargo, existen también muchas otras cuestiones que se consideran deben modificar, ampliar o replantear, es decir, esas debilidades que reconocen no ayudan al cumplimiento de la Misión o que en su momento impiden que la organización pueda conseguir los recursos necesarios para la operación.

Debilidades organizacionales. Fundación Hoy ha logrado a través de 24 años consolidarse como una organización líder en la atención de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de calle en la Ciudad de México, cuenta con numerosos reconocimientos de organizaciones a nivel nacional e internacional que "legitiman" su trabajo, por lo que pareciera que es una organización excepcional, sin dificultades. Sin embargo algo que se ha referido en las entrevistas y que además es muy característico de las organización de la sociedad civil, es este reconocimiento monetario por lo que se hace, los salarios son un tema muy generalizado en este sector y en particular en este caso de estudio se deja ver que si bien uno de los fenómenos que se observan es la

rotación de personal, es derivado principalmente de la búsqueda de un empleo que pueda ofrecerles un salario mayor para cubrir sus necesidades:

> *"Los salarios son bajos. Si bien Fundación Hoy dentro de las instituciones que trabajan con población de calle es de las mejor pagadas, creo que esto no es solo porque la Fundación quiera, sino pienso que es una situación social donde los trabajadores recibimos varios bajos salarios… yo creo que es una de las principales debilidades, personas con muchísimo talento muchas veces se tienen que mover porque tal vez el salario que ganan, no les alcanza a satisfacer sus diferentes necesidades"* (CCTVI).

Otro aspecto que refiere a una debilidad organizacional se ejemplifica con la siguiente narración, en la cual la organización en ocasiones no es congruente con las "sanciones" o "consecuencias" que debe establecer con los trabajadores. Se hablaba de un "apapacho" o una permisividad que no permite dejar crecer a las personas y/o hacerlas responsables de ciertas actividades. Por otro lado, produce un sentimiento de incertidumbre, al no saber cuál será la reacción por hacer o no hacer ciertas funciones del trabajo:

> *"Veo una falta de claridad o congruencia en cuanto a las medidas que se tienen, que tienen que tomar con los empleados, buenas o malas nunca son las mismas, ¿no? o nunca son parejas, entonces eso crea mucha confusión. Depende del estado de ánimo de la persona que está a cargo, depende de las circunstancias que se estén viviendo en ese momento"* (CCD).

La experiencia de la siguiente Coordinadora del Programa *Atención a Familias*, quien al entrar a laborar a la Fundación comenzó como recepcionista, describe una situación en la cual se observa que los integrantes del área Educativa "gozan" de ciertos privilegios, uno de ellos es, -como bien se menciona líneas arriba- que pareciera que nunca pasa nada, nadie tiene consecuencias de sus actos y que por lo tanto en las otras dos áreas sí se da:

> *"Cuando yo estaba en Administración eso era algo que se tocaba siempre, ¿no? En Administración yo también me encargaba de repartir las incidencias y contabilizar los retardos o las inasistencias, entonces… algo que siempre decías en administración era: "quién perderá el bono de puntualidad, ¡ay es del educativo nadie lo va a perder!" y sí era así… y en Administración a menos que tuvieras justificante médico"* (CPAF).

Otro elemento que se mencionó como debilidad es la falta de sistematización de sus conocimientos, ya que ellos lo ven como algo muy necesario para que quede por escrito todo eso que se hace, y así las futuras generaciones puedan aplicarlo, como bien se mencionaba en líneas arriba, para esta organización la sistematización de sus procesos les garantiza esa solidez y en eso insisten mucho:

> *"Tenemos 24 años pero me parece que precisamente no hemos podido sistematizar todos esos conocimientos ¿no?, creo que también de la parte administrativa, de procuración, la parte educativa… que sí hemos hecho intentos pero que pues no, al final no hemos logrado concluir todo ese proceso para las generaciones de educadores que vienen"* (CFIE).

Contrario a lo anterior, hay quien sí reconoce que se está trabajando en la sistematización de sus procesos y que incluso, lo perciben como una de las fortalezas organizacionales ya que no cuenta con ello otras organizaciones, por tanto también podemos hablar de que forma parte de su identidad organizacional:

> *"Contamos con procedimientos que van fortaleciendo a la Fundación mmm… en ese tiempo también hemos estado haciendo la sistematización de las diferentes áreas y programas, que eso también hace que la Fundación tenga muchísima claridad que a diferencia de otras instituciones"* (CCTVI).

Finalmente podemos rescatar que la organización está llena de similitudes y contrariedades, que hacen que este gran monstruo llamado organización viva diferentes fenómenos y dinámicas al interior y exterior que vale la pena analizar. Para efectos de esta investigación el papel de la comunicación en relación con la cultura y la identidad organizacional nos deja claro que ha impactado en la manera en cómo las personas se han relacionado, creado identidad, alianzas, amistades, conflictos, incertidumbre y más; esa interacción que se vive internamente –y que también contiene una carga externa- ha determinado en ocasiones las formas en cómo funciona el trabajo dentro de la organización.

Dinámicas de trabajo. En último lugar –pero no menos importante- se desarrolla la siguiente categoría, acompañada de dos elementos fundamentales que gracias a los datos obtenidos nos han permitido analizar cuál o cuáles son las formas de organización del trabajo y también cuáles son las relaciones laborales que se experimentan en la organización objeto de estudio. Estas dimensiones nos dan una aproximación de los

escenarios que se construyen a partir de la comunicación que se lleva a cabo entre los integrantes, así como de qué manera esa cultura e identidad organizacional que ha sido evidenciada líneas arriba, influye en las relaciones laborales.

Organización del trabajo. Como se ha ido desarrollando, la operación que se lleva a cabo en la organización está principalmente determinada por el área Educativa, quienes tienen la relación más directa con los beneficiarios y por lo tanto, son ellos quienes solicitan a las demás áreas los recursos necesarios para realizar su trabajo en tiempo y forma. Un factor determinante como ya se mencionó, son los cambios y/o transformaciones que las poblaciones callejeras tienen o han tenido al pasar del tiempo, por lo que las solicitudes pueden variar mucho de un tiempo a otro y el área de Administración y Desarrollo deben hacer lo necesario por conseguir, capacitar, administrar, lo que los "especialistas" necesitan:

> *"Somos una ONG y si queremos que los chavos restituyan sus derechos, que se sientan valiosos, que se regresen con sus familias… o sea, lo mínimo que tenemos que garantizar los que no estamos directo con los chavos, son esas condiciones para que hagas tu chamba ¿no? saber que te cae tu nómina a tiempo, ser ese colchón para que los especialistas se aboquen a trabajar con los chicos"* (CCH).

Desde la mirada de la Responsable de Proyectos, se observa ahora una mejor dinámica derivada del ajuste de los procedimientos entre el área Educativa y el área de Desarrollo:

> *"Últimamente entramos en una dinámica muy favorecedora donde se cambiaron los procedimientos, donde se trabajó en conjunto en base a la percepción y tomando en cuenta a todos los involucrados… entonces eso favoreció mucho porque abrió muchos canales de comunicación y está ayudando a que la comunicación y toda la información que necesitamos esté fluyendo de mejor manera, tanto para Desarrollo como para el Educativo, saber qué necesitamos y en función de ello trabajar"* (RP).

La dinámica de trabajo que se vive en el otro espacio, la Casa de Transición, es diferente al de las oficinas generales, ya que por ser una Casa Hogar, implica una serie de cuestiones administrativas previas que necesitan estar supervisando de manera constante y además, la atención a los adolescentes y jóvenes así como a los propios educadores. Dentro de la Casa de Transición se observó que el acompañamiento que los educadores tienen con los beneficiarios es mucho más cercano que en el llamado Centro de Día, ya que en este espacio permanecen la mayor parte del tiempo, lo que también provoca que los educadores tengan más ocupaciones a nivel psicoeducativo como administrativo:

> *"Cada tres semanas tenemos una reunión donde nos juntamos todos los educadores de la casa para analizar todas las virtudes que tenemos; ponernos de acuerdo en turnos, en horarios, en los planteamientos, en cuestiones que constantemente reflexionamos… supervisar con cada uno de ellos los expedientes donde plasman toda la información de sus*

> *intervenciones; cómo comprobar gastos, no sé, muchísimas cosas, es una dinámica bien diferente"* (CCTVI).

Relaciones laborales. Respecto a las relaciones laborales que se efectúan en la organización básicamente se refuerza la idea de que en ocasiones lo personal influye en lo laboral, ya sea para "bien" o para "mal", por lo que a continuación se rescatan los testimonios más significativos y detallados de cómo las personas se relacionan con otros, a partir de qué y cómo estás relaciones impactan en sus actividades laborales:

> *"Desarrollo va caminando muy bien, porque tendemos mucho al diálogo… tenemos la facilidad de externar ¿no? y con otras áreas, también, no he tenido alguna experiencia en la que definitivamente no me hable con alguien, nos odiemos a muerte, ¿no?... podemos trabajar muy bien"* (RP).

En el siguiente testimonio se observa que existe más relación entre las personas que se encuentran en una misma área, ya que comparten en algunos casos la misma formación profesional, por tanto, existe esa identificación con el otro, lo que nos da para pensar que la identidad grupal que se va formando, construyendo, sí influye en las relaciones laborales:

> *"Las relaciones son más bien de complejidad; creo que es más fácil que con mi equipo educativo podamos tener la claridad de lo que hacemos y cómo lo hacemos, el trabajo educativo pues tiene una línea y entonces pues nuestra formación y nuestra experiencia está en base en esa línea, y entonces*

> *podemos entenderla perfecto y coincidir, sin embargo con las otras áreas no hay un mismo lenguaje, no hay un mismo entendimiento"* (CCD).

Otro aspecto que caracteriza las relaciones laborales dentro de la organización, son los aspectos personales. Aunque el siguiente testimonio no da detalle como tal de cómo es esa relación, sí deja ver que es un elemento que se observa cotidianamente:

> *"Desde que entré, en las áreas que he estado ha sido una buena relación, es cordial, de respeto; con algunas personas tengo una relación de amistad. Sólo cuando hay conflicto ahí es cuando siento que pesa mucho lo personal, se mezcla con lo laboral"* (CPAF).

Por otro lado también se observa que hay relaciones laborales que han creado alianzas respecto a diversas maneras de pensar y actuar en la organización. Una de ellas son las personas que ya se miran desgastadas por el trabajo, son quienes ya no se involucran tanto en las actividades, sus perspectivas han cambiado e incluso eso mueve a los más nuevos:

> *"Existen compañeros educadores que están desgastados y parecería que lo más que desean es hacer un trabajo a medias, un trabajo de baja intensidad, hacer lo necesario para estar y punto ¿no?, compañeros que se quejan, que les puedes proponer cosas nuevas y solo se quejan, pero cuando les abres la oportunidad de construir, hablar, expresar, no lo hacen solamente están generando un ambiente tóxico"* (CCTVI).

El caso anterior nos habla de que si bien en la organización existen personas con mucha entrega y compromiso con lo que hacen, también existe un grupo de personas –sobre todo las que llevan más años- que ya no muestran interés e involucramiento con su trabajo, pasa incluso, que en algunas ocasiones las personas nuevas cuestionaban por qué el estar de esas personas, o también llegaba el momento en el cual éstos se sentían desmotivados derivado de que sus jefes directos presentaban una actitud poco participativa:

> *"Aquí hay personas que sí quieren hacer las cosas diferentes. Pasa con las personas nuevas ¿no?, cuando entras y eres nuevo te puedes identificar con alguna de las dos partes: con las personas que quieren como ver un cambio o qué se puede adaptar, y con las que de plano no se adaptan o que siempre están reaccionando ante los cambios, sólo quejándose, y permea mucho en las relaciones que se empiezan a dar"* (CPAF).

Como fue mencionado líneas arriba, se cuenta con otras instalaciones, la Casa de Transición, dentro de ella se vive un ambiente distinto como ya fue ejemplificado, pero es interesante cómo los que se encuentran en las oficinas generales, que son el resto de los empleados, conciben esa relación laboral con ellos:

> *"Mi relación con ellos es más distante, generalmente no tenemos mucha comunicación, salvo con el coordinador y solamente por cuestiones muy específicas, no tengo una relación más cercana con ellos y tampoco se da mucho la oportunidad de convivir. Yo en lo personal, no tiendo ir a la Casa*

> *de Transición y los educadores de allá… pues tampoco vienen muy a menudo"* (RP).

Para la Coordinadora del Programa *Atención a Familias*, la relación con la *Casa de Transición* se mira de la siguiente manera: se reconoce también que no hay mucha interacción con ellos, pero que cuando hay oportunidad de estar o trabajar en conjunto, se da una relación capaz de generar el trabajo. Esto se complementa con algunas narraciones anteriores, en las cuales se deja ver que cuando son personas de la misma área es más probable que se establezcan relaciones, lo contrario con el testimonio anterior, en el que se deja ver que no hay ninguna intención por parte de la Responsable de Proyectos por generar alguna relación con ellos:

> *"Generalmente no vamos a la Casa de Transición, sólo en momentos específicos, cuando hay una actividad, cuando hay alguna reunión. Cuando voy… me llevo bien con los compañeros, los saludo… cuando hay que trabajar en conjunto, también nos ponemos bien de acuerdo… no hay como ninguna situación de conflicto"* (CPAF).

Con la poca relación entre las personas de las oficinas generales y las personas que laboran en la *Casa de Transición*, se han buscado alternativas para vincular más los dos espacios, como se describe a continuación:

> *"El Café es una reunión que hacemos mensualmente, donde asisten todos los empleados de la organización, se llama "café entre nosotros" y es un espacio donde compartimos que nos gusta y que no nos gusta de la*

> *institución y empezamos a trabajar para ver cómo podemos alinear todo eso, con la finalidad de favorecer el clima organizacional, de favorecer la estructura, las relaciones…las relaciones entre los dos espacios, y por ende pues el trabajo"* (RP).

Finalmente en esta categoría podemos observar que la organización posee características muy particulares dependiendo el área, el tiempo de laborar de los empleados, la formación, entre otros, lo que nos dice que estas relaciones laborales son impredecibles. Las llamamos relaciones laborales porque se llevan a cabo en un espacio laboral, sin embargo, es evidente que las relaciones implican aspectos simbólicos de cada persona, haciéndolas más complejas y dinámicas con el pasar del tiempo.

Las dinámicas de trabajo que están presentes en esta organización de igual manera son diferentes dependiendo el área. Las personas van ajustando y modificando sus formas de organización del trabajo dependiendo las exigencias del medio y posteriormente lo que las personas consideren necesario. Reforzamos todo lo anterior dejando como testimonio que durante las actividades de observación participante se logró ver que esta organización utiliza mucho el juego para realizar muchas de sus actividades, sobre todo se pudo observar con los integrantes del área educativa –que son mayoría en la organización- por otra parte el resto de las áreas se dirigen con un lenguaje menos amistoso, es más formal, más administrativo.

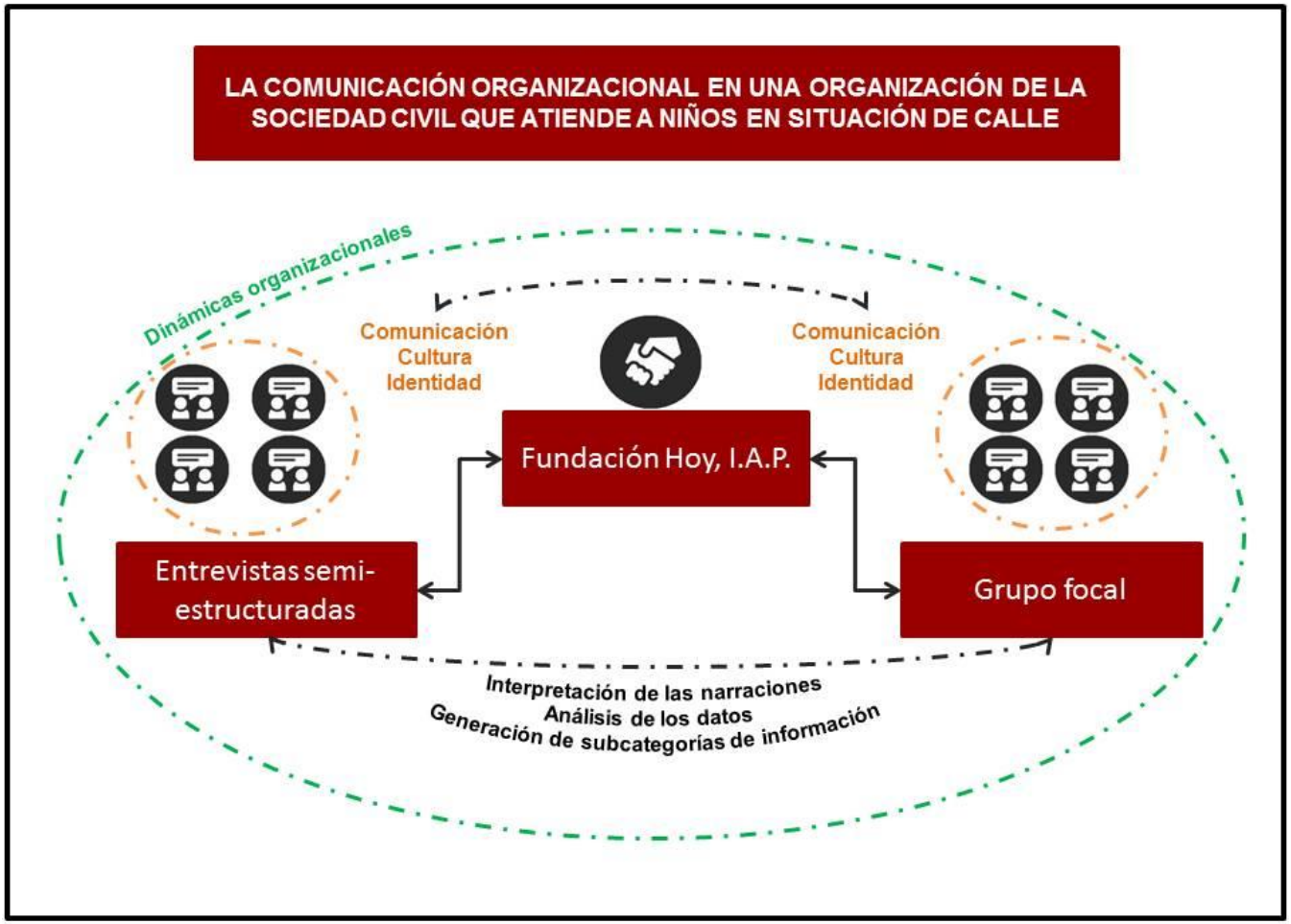

Figura 9. Mapa general del estudio de caso. Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Finalmente, con los resultados de esta investigación es posible realizar un análisis y una reflexión referente a lo complejo que es estudiar y analizar una organización, ya que conlleva una serie de elementos tangibles e intangibles, racionales e irracionales, generales y particulares que se complementan unos con otros y crean fenómenos y dinámicas en sí mismas llenas de contradicciones y complementariedades. En el caso que nos ocupa, los Estudios Organizacionales permiten realizar una investigación más a fondo, rescatando las particularidades que cada organización tiene, entendiendo cómo suceden esos procesos y qué impactos tienen en los individuos.

Para el caso de esta investigación se encontró que la Fundación Hoy, I.A.P. es una organización que está influenciada por el ambiente, ya que su razón de ser está completamente determinada por la condición de las poblaciones callejeras de niñas, niños y adolescentes en la Ciudad de México. Si bien esta organización tiene de existencia 24 años, durante ellos ha tenido que ir modificando y ajustando sus estrategias de atención y por lo tanto, de estructura organizacional, que a su vez han generado distintos momentos coyunturales en su dinámica organizacional.

Dentro de la organización se establecen relaciones comunicativas entre sus 3 áreas (educativa, administrativa y desarrollo y procuración de fondos), sin embargo, quien determina gran parte del rumbo de las actividades, procesos, intervenciones y dinámicas de la organización es el área educativa, ya que al ser el área implicada directamente con las beneficiarios, determina las acciones a seguir para llevar a cabo su misión en conjunto con las demás áreas.

Claramente la influencia y peso que tiene el área educativa dentro de esta organización es posible definirla e identificarla como la parte operativa. Ellos son los encargados de establecer las acciones de intervención psicoeducativa que les permitan llevar a cabo una atención integral para los beneficiarios, pero por otra parte para poder lograr todo lo anterior, requieren del apoyo e insumos que las otras áreas están destinadas a conseguir, ya sea a través de instituciones públicas, proyectos gubernamentales, financiadoras, empresas, donantes individuales, entre otros, lo que nos habla de una complejidad constante, en la cual unos dependen de otros para llevar a cabo su objetivo (Figura 10).

Fundación Hoy dentro de su estructura organizacional ha establecido una serie de canales de comunicación formales, los cuales representan la manera oficial de hacer llegar entre sus áreas información específica. Dichos canales de igual manera, han sufrido modificaciones según las necesidades de los involucrados pero que a su vez, no necesariamente estos cambios han sido compartidos o establecidos por todos, sino que han sido construidos por unos cuantos, en una lógica informal, que les permite una mejor y mayor interacción, en la cual están inmersos factores como valores, creencias, intereses, lenguaje común, dinámicas, creación de sentido, tipos de personalidad, entre otros.

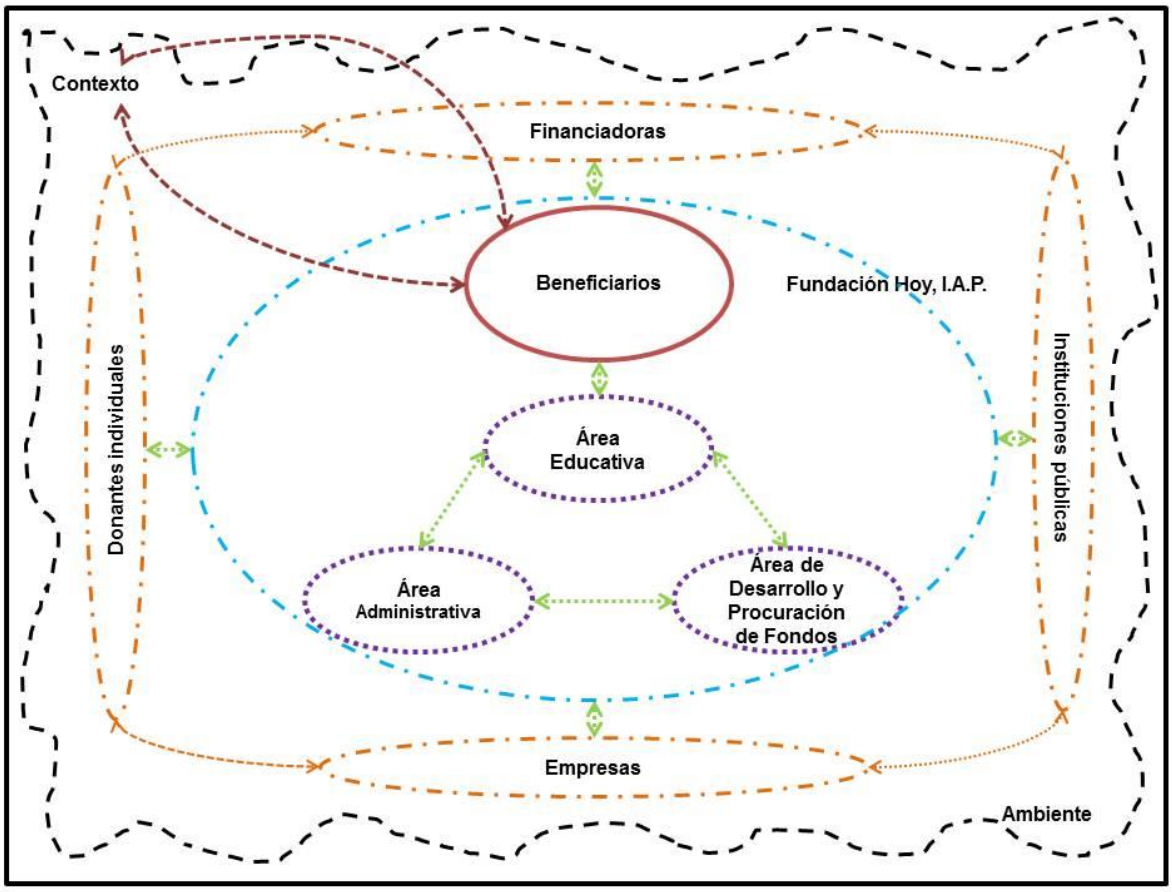

Figura 10. Relaciones organizacionales en la Fundación Hoy, I.A.P. Fuente: Elaboración propia.

Los procesos de comunicación que se viven en esta organización son diversos, ya sea entre áreas, como también entre miembros de la misma área, lo que nos indica como menciona Blumer (1969), que se da a través de la comunicación, la que es simbólica ya que nos comunicamos por medio del lenguaje y otros símbolos significativos, […] los significados no son estables, sino que se modifican a medida que el individuo va enfrentándose a nuevas experiencias, y en este caso, con el paso del tiempo y la

transformación que ha tenido la organización, impacta directa e indirectamente en los aspectos simbólicos que las personas van construyendo en/para/por el espacio.

Así también no podemos dejar de lado la influencia que sí tiene la identidad individual y grupal sobre la organizacional, ya que las personas se van definiendo y re-definiendo a través del tiempo, gracias al conjunto de símbolos y significados que han construido, y a su vez compartido con los otros, lo que les ha permitido interactuar e intercambiar sus propias creencias, significados, ideas, pensamientos y más. Todos estos elementos mencionados de igual manera nos dan una aproximación del impacto que tiene la comunicación en la cultura organizacional e identidad organizacional. Sin individuos, no hay comunicación y sin éstos, organización.

Se ejemplifica la complejidad de lo anterior con la siguiente figura (Figura 11), que nos permite observar cómo la comunicación que está presente entre todas las áreas está permeada por un conjunto de elementos ya mencionados anteriormente, y cómo a su vez en cada persona, en cada grupo, y en cada área se dan de manera específica, haciendo más complejo este proceso y entendiendo que no es lineal y mucho menos estático.

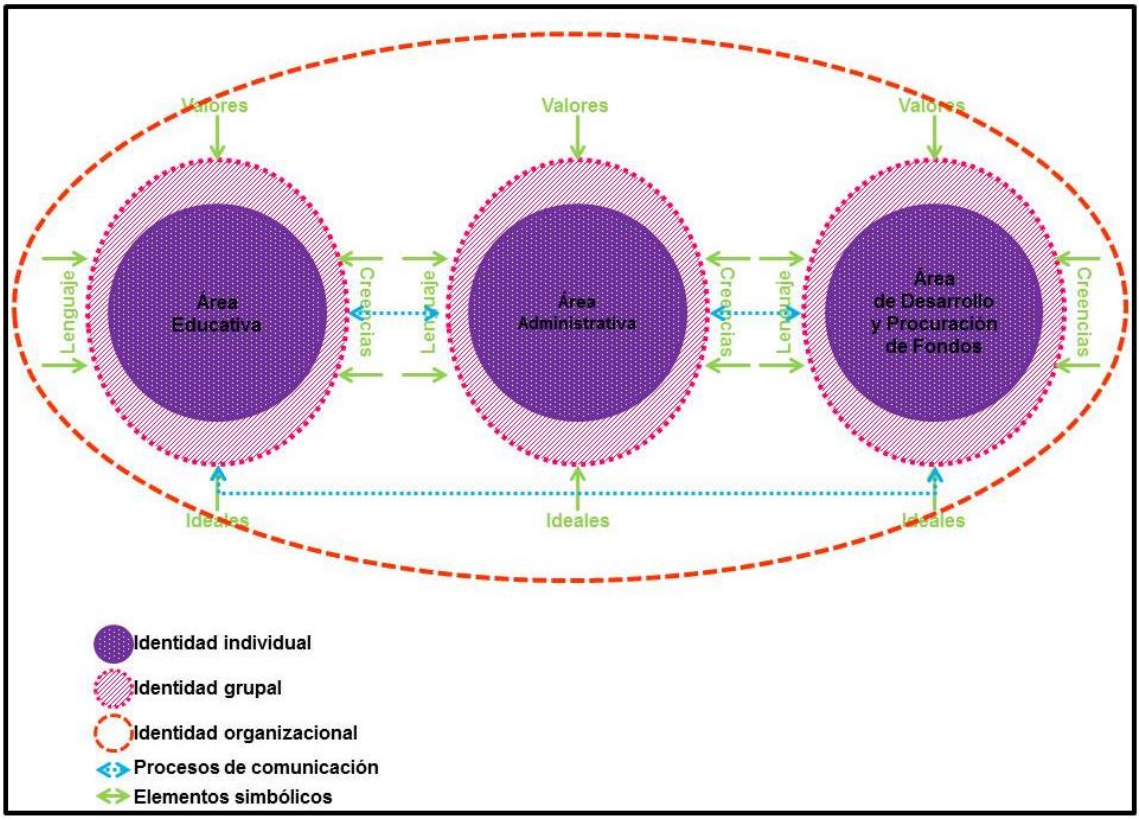

Figura 11. Complejidad comunicativa en la Fundación Hoy, I.A.P. Fuente: Elaboración propia.

Se observa también que uno de los elementos para la conformación de una cultura organizacional es sin duda la comunicación, ya que a través de ella es como se relacionan e interactúan los actores. Evidentemente cada uno de los actores trae consigo una carga cultural, que ha sido construida mediante su ambiente, su contexto, su sociedad, sus pares, su familia, etc. Sin embargo en el espacio organizacional el actor contribuye en la creación de una cultura organizacional, es decir, reconstruye valores, creencias, ideales, pensamientos, estilos, lenguaje, rituales y costumbres que serán muy

propios de ese espacio y en ese tiempo, y que quizá con el pasar del tiempo se irán modificando una y otra vez.

En ese sentido los valores que las personas de esta organización ya traen introyectados en su diario vivir, se han visto también reflejados en su vida laboral, haciendo énfasis en que lo más importante es contribuir para la construcción de una sociedad más justa y equitativa, en la cual las niñas, niños y adolescentes en situación de calle tengan todas las oportunidades para desarrollarse plenamente. Comparten ese sentir, eso los identifica como parte de esa organización y se dejó ver que a pesar de que la retribución no es la justa, es mucho más importante colaborar para el bienestar de una población tan vulnerable.

La identidad organizacional que está presente actualmente, se pudo observar a partir de las complementariedades de las narraciones, en las cuales se pudo analizar que esta organización posee un *status* mayor sobre muchas otras organizaciones dedicadas al mismo fin, derivado principalmente de su modelo de atención, la transparencia de sus recursos, ser una donataria autorizada, contar con un equipo multidisciplinario y la capacidad de los patronos de recaudar fondos. Lo anterior tampoco sucedió de manera lineal y estática, sino a través de los años y con la incorporación de nuevas personas, quienes desde hace tiempo ha mantenido una relación y un acompañamiento constate con la organización y conocen el trabajo que hay detrás.

La investigación en esta organización nos ha permitido también establecer una base para futuros análisis respecto a las dinámicas que las organizaciones de la sociedad civil establecen en este ambiente tan complejo y turbulento. Si bien como se mencionó

en alguno de los apartados, el impacto que el modelo económico está teniendo en nuestros días, refleja lo enmarañado que resulta que las organizaciones deban adecuarse y amoldarse a esos modelos, lo que conlleva una serie de modificaciones que afectan directamente al individuo.

Por último, para dar fin, es importante reflexionar que una de las aportaciones de esta investigación para los Estudios Organizacionales es el enriquecer y aportar al conocimiento de este campo, mediante un estudio de caso muy particular y haciendo énfasis en un fenómeno específico, en este caso la comunicación. La comunicación en las organizaciones se ha abordado desde otras disciplinas bajo una mirada más administrativa, en la cual se le mira como una técnica para hacer "más eficiente" el trabajo, por otra parte se ha analizado como un proceso mecánico, que sucede de la misma manera en todas las organizaciones y por ende es lineal y estático, no requiere de mayor estudio y es entendido como un elemento que está presente pero no es relevante conocer.

Para esta investigación se rescata que la comunicación es un elemento que forma parte de la organización y que además está presente en la vida diaria de las personas. Contiene características muy específicas dependiendo el tiempo, el lugar, las personas, los símbolos, el lenguaje; es generadora de identidades, en conjunto con otros elementos, no es lineal, es turbulenta y compleja y por ello mismo se considera elemental primero entender cómo se da en un espacio determinado y así ir construyendo y alimentando líneas de análisis que continúen en la generación de conocimiento más integral como los son los Estudios Organizacionales.

Finalmente también se enfatiza la necesidad de continuar generando investigaciones desde la perspectiva organizacional y en conjunto con otras disciplinas, ya que esto da la posibilidad de entender cómo se dan los fenómenos y dinámicas organizaciones en lo local. Ir hacia la construcción de un marco teórico propio de nuestras realidades en el cual podamos identificar y quizá explicarnos por qué suceden las cosas de cierta manera. Aun se tiene un camino largo por recorrer, pero quienes estamos interesados en la construcción de una sociedad más equitativa, es necesario generar y promover espacios de diálogo y reflexión que nos permitan aportar desde nuestro lugar propuestas y acciones colectivas para el conocimiento científico.

Conclusiones

Con base en lo revisado en los capítulos, consideramos a la organización en sí misma como elemento protagónico de nuestra vida cotidiana, vale la pena estudiar y comprender a profundidad parte de los elementos que la conforman, considerando no sólo los procesos y estructuras administrativas, o fenómenos que impidan la "maximización de recursos" (como en su momento lo realizó la Teoría de la Organización), sino el papel de los individuos en ella y cómo establecen sus relaciones, interacciones, procesos y dinámicas.

La interacción que tienen los seres humanos con las organizaciones continúa y crece. Los procesos sociales, económicos, políticos y culturales tienen una estrecha relación con las organizaciones, y éstas a su vez, influyen directamente en las relaciones de los individuos, provocando fenómenos internos y externos que transforman el diario vivir.

Para fines de esta investigación, las OSC corresponden a una parte importante y fundamental del campo de los Estudios Organizacionales. Primero porque éstas se caracterizan por atender situaciones sociales y alcanzar un bien común, son organizaciones solidarias orientadas por valores humanitarios, incorporan en sus prácticas cotidianas distintos modelos en comparación con los establecidos normalmente en las empresas u otro tipo de organización, lo que permite abordar otro campo organizacional poco experimentado, con literatura escasa.

En ese mismo sentido, se consideró relevante e importante estudiar los procesos de comunicación, ya que nos permitió mirar y entender cómo este tipo de organizaciones funcionan y organizan sus actividades en comparación a las grandes empresas o incluso otras OSC. La comunicación normalmente ha sido abordada y estudiada desde una perspectiva administrativa, es decir, como una estrategia más para el logro de objetivos organizacionales, como una herramienta o técnica que los directivos deben asumir para el logro de una eficiencia y eficacia "constantes".

Sin embargo la comunicación es una construcción social y ello implica que las personas que la han construido o están en ese proceso, constantemente re-alimentan su lenguaje, sus ideas, creencias, valores, pensamientos, sentido de vida, entre otras cuestiones más, mismas que determinan una identidad, que los hace únicos o al menos distintos a otros grupos, lo cual podremos denominar identidad organizacional.

Por supuesto está presente que esta línea de análisis requiere de mayor profundidad y estudio, sin embargo, este trabajo puede ser una base para comenzar a considerar a la comunicación como un elemento importante de comprender y contribuir en el enriquecimiento de la literatura respecto a las OSC, la comunicación organizacional en México y los Estudios Organizacionales, ya que éstos últimos permiten establecer estudios de caso desde una perspectiva organizacional, interesados en temas como las relaciones de poder, el papel del discurso, sus procesos de cambio, grupos informales, entre otros, que nos mostrarán una manera diferente de cómo funcionan estas organizaciones y en qué aspectos se parecen o han adoptado las lógicas

o modelos empresariales y en cuáles son totalmente distintos y requieren de especificidad.

También se rescata la idea de que las organizaciones sin fines de lucro muchas veces están conformadas por personas que realizan este trabajo de manera voluntaria y con una motivación más interiorizada, (Haselkorn y Walton, 2009:327) más por el bien a la comunidad, y que por lo tanto en ocasiones estas organizaciones se definen como poco profesionales y como respuesta ante ello, implementan modelos innecesarios, incorporando tecnología o canales de comunicación que respondan a esa "legitimidad" buscada por la sociedad capitalista.

No se descarta que haya organizaciones que bajo esos esquemas funcionan, pero pocas veces se estudia o atiende qué fenómenos hay detrás que también contribuyen o no al funcionamiento. Vale la pena continuar y no dejar de considerar tal discusión.

De igual manera, para el caso que nos atañe en esta investigación, el estudio de una OSC que atiende a niños en situación de calle resultó enriquecedor, ya que se pudo observar cómo las personas que trabajan por una causa como ésta están fuertemente identificadas y entregadas en las actividades diarias. No dejamos de lado los conflictos y luchas de poder que se generan, así como las diferencias que existen en las formas de pensar de los involucrados, sin embargo, esta organización resaltó la importancia de hacer bien su trabajo, no por cuestiones económicas, sino porque trabajan con vidas.

Así de lo anterior recurrimos a las teorías desarrolladas en el segundo apartado, las cuales argumentan que las organizaciones de la sociedad civil trabajan bajo otra lógica, ya que desde sus orígenes se les caracterizaba por dar respuesta a fenómenos sociales que el Estado no lograba atender. Estas organizaciones crean redes de apoyo que les

permitan llevar a cabo su misión. En ocasiones cuentan con el apoyo de instituciones gubernamentales o internacionales, pero no en todos los casos resulta efectivo el apoyo si no se cuenta con ciertos protocolos o normas establecidas por el Estado.

Para esta organización la influencia del contexto es pieza fundamental para dirigir y re-dirigir su quehacer. Debe tener una capacidad de respuesta tal que le permita incidir de manera casi inmediata al fenómeno callejero. Quizá en parte de sus narraciones se puede apreciar que hablan de una eficiencia, pero como se ha mencionado líneas arriba, no con el mismo sentido que normalmente las grandes empresas señalan.

Finalmente, se reitera la importancia de continuar generando espacios de reflexión y discusión, en los cuales otras disciplinas puedan aportar sus conocimientos y experiencias. Si algo caracteriza a los Estudios Organizacionales es la apertura a mirar un mismo fenómeno desde diversos ángulos, rescatar que no todo es igual, sino distinto y por tal existe. Es momento de abrir el panorama y continuar generando investigación, difundir el análisis y construir un conocimiento flexible, capaz de reconocer que existen particularidades y que el mundo no tiene por qué formarse bajo una lógica dominante como lo es el discurso capitalista.

Referencias

Bibliográficas

Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología.* Barcelona: Paidós Ibérica.

Alvesson, M. y Per Olof B. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. New York: De Gruyter.

Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organization*. Cambrige: University Press.

Barba, A. y Solís P. (1997). *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Editorial Vertiente.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.

Ben-Ze'ev, A. (1994). *The vindication of gossip* In R. F. Goodman & A. Ben-Ze'ev (Eds.), *Good gossip* (pp. 11–24). Lawrence: University Press of Kansas.

Blumer, H. y Mugny, G (1992). *Psicología social, Modelos de interacción. Estudio Preeliminar y selección de textos: María Galtieri*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Bormann, E. y William S. H. (1974). *La comunicación, un problema de la organización moderna*. Bilbao: Deusto.

Butcher, J. (2005*). La investigación sobre el Tercer Sector en México: Reflexiones sobre su impacto en las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Documento de la *Internacional Society for Third Sector Reseach* (ISTR), presentado en Lima, Perú.

Castro, C. (2001). México, en Piñar, José Luis (Dir) y Sánchez Ricardo (Dir) (2001), *El Tercer Sector Iberoamericano. Fundaciones, asociaciones y ONG*. Madrid: Ed. Tirant Lo Blanch y Fundación San Benito de Alcántara.

Chanlat, J. F. (2006). *Ciencias sociales y administración. En defensa de una antropología general*, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Chihu, A.A. (2002). *Sociología de la Identidad*. México: Miguel Angel Porrúa,

Clegg, S., y Hardy, C. (1996). *Introduction. Organizations, Organization and Organizing*, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organization Studies, Sage, Londres.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.

Diana, C. G. (2006). *La Identidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil: El caso de la Asociación Gilberto de Cancún A.C.* Tesis Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Diego, G.M. (2014). *Construcción de la identidad organizacional de los mandos medios como espacio liminal. Un estudio de caso.* Tesis Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio.* Buenos Aires: Paidós.

Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Giménez, G. (2002). Paradigmas de Identidad, en Chihu Amparán, Aquiles (Coord) *Sociología de la Identidad*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Goetz, J.P. y M.D. LeCompte (1985). Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Madrid: Morata.

González, F. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad.* San Pablo, Brasil: EDUC.

Guiddens, A. (1992). *Sociología*, México: Alianza Universidad Textos.

Hall, R. (1973). Parte 1. La naturaleza de las organizaciones, en *Organizaciones, estructura y proceso.* España: Editorial Dossat.

Hatch, M. J. y Schultz M. (2004). *Organizational Identity. A reader*. New York: Oxford University Press Inc.

Makowski, et al., (2010). *Niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situaciones de calle*, México: Editorial Lenguaraz.

María, I. E. (2015). *Comunicación Organizacional: Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la relaciones informales y conflictos*

comunicativos en 100 organizaciones mexicanas. Tesis Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*, Madrid: Alianza Editorial.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos,* México: Prentice Hall.

Montaño, et al., (2004a). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad.* México: Miguel Ángel Porrúa.

Montaño, L. (2004b). El Estudio de las Organizaciones en México, Una Perspectiva Social, en Luis Montaño Hirose (Coord. Gral.), *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, Poder, Conocimiento e Identidad,* Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Occidente y Cámara de Diputados.

Montesinos, R. (2002). La construcción de la identidad masculina en la juventud, en Chihu Amparán, Aquiles (Coord) *Sociología de la Identidad*, México: Miguel Ángel Porrúa.

Montero, D. y Charry C. I. (2004). *Globalización y sociedad en las Américas ¿Es posible una convivencia conjunta?,* Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Neimeyer, R. (1998). Psicoterapias constructivistas: características, bases y direcciones futuras. En R. Neimeyer & M. Mahoney (comps.), *Constructivismo en psicoterapia* (pp. 29 38). Barcelona: Paidos.

Nicholson, N. (2001). *Executive Instinct.* N.Y.: Random House.

Pablo, S. C. (2011). *El estudio de la Cultura, Comunicación Organizacional y Discurso en la organización: El caso de XHTLAX Radio Altiplano*, Tesis Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, México.

Paola, G. E. (2014). *Comunicación Organizacional: análisis y diagnóstico de la estructura formal de la comunicación en 100 organizaciones mexicanas. 2013*. Tesis Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Pérez, R. (2004). Niño/joven de la calle: ciudad e integración, en *Revista Ciudades 63 Juventud, Cultura y Territorios, México*, Red de Investigación Urbana, A.C.

Putnam, L. y Nicotera, A. (2009). *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge.

Rendón, M. (2007). Cultura e Institución. El caso de una pequeña empresa familiar. En M. V. Rendón Cobián, *Organización y Cultura,* México: UAM-I.

Robbins, S. (2001). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*, México: Editorial Prentice-Hall, Hispanoamérica.

Rocher, G. (1977). *Introducción a la Sociología General*, Barcelona: Herder.

Rodríguez, et al., (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*, Málaga: Routledge.

Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. (1966). *Management and the Worker*, Massachusetts: Harvard University Press

Scott, R. W. (1981). *Organizations, Rational, Natural and Open Systems,* New Jersey: Prentice.

Schein, E.H. (1993). *Psicología de la Organización.* Madrid: Editorial Prentice-Hall Internacional.

Silverman, D. (1970). *The Theory of Organizations*. Londres: Heinemann.

Stake, R. (1994). *Case studies,* Handbook qualitative research (Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln, editors), Sage publications, California, USA.

Stake, R. (1995.) *Investigación con estudio de casos.* Madrid: Morata.

Taylor, C. (1996). *Fuentes del yo. La construcción de la identidad moderna.* Barcelona: Ediciones Paidós.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.*Barcelona: Ediciones Paidós.

Vasilachis de Gialdino, et al., (2006). *Estrategias de la investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Whetten, D. A. y Godfrey, P. (1998*). Identity in organizations. Building Theory through conversations*, EEUU: Sage publications.

Yin, R. (1989). Case study research design and methods, applied social. en *Research methods*. Series, Vol. 5. London: Sage Publications.

Hemerográficas

Andrade, H. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional, el papel de la cultura y la organización en las crisis organizacionales, *Razón y palabra*, año 1. Núm. 4.

Barba, A. (2013). Conferencia. Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades, en revista *Gestión y estrategia*, núm. 44, 139-151.

Calabrese, A. (2004). The Evaluation of Quality of Organizational Communications: A Quantitative Model" *en Knowledge and Process Management* Volume 11, Number 1, 47–67.

Calvillo, M., León A. y Martínez, P. (2004). Organizaciones civiles: una propuesta organizativa, *Revista Iztapalapa* 56, año 25.

De la Rosa, A. (2007). El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales, en *Polis,* vol. 3, núm. 2, 17-67.

Delgado, O. (2006). El neoliberalismo y los derechos sociales. Una visión desde la economía y la política. *Andamios Revista de Investigación Social,* vol. 3, num.5, 185-212.

Escobar, J. y Bonilla-Jimenez F. (2011). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. en *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología* Vol. 9, No. 1, 51-67.

Girardo, C. y Prudencio, M. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales, en *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. XIII, núm. 39, 333-357.

Gonzales Miranda, D. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones, en revista *Innovar*, vol. 24, núm. 54, 43-58.

Maréchal, G. et al., (2013). The territorial organization: History, divergence and possibilities, *Culture and Organization*, Vol. 19. Núm. 3, 185-208.

Mazzotti, G. y Solís, P. (2002). Las nuevas formas de organización de la sociedad civil ante la globalización, *Revista Administración Organizaciones*, Noviembre 2002, México, Ed. UAM, 37-51.

Montoya, M. T. (2004). Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres, en *Iztapalapa* No. 56, enero-junio, UAM-I, México.

Perlo, C. (2006). Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización, *Invenio*, vol. 9. Núm. 16,.89-107.

Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa, *Revista de Psicodidáctica*, núm. 14, 5-39.

Ramírez, G. (2000). Los valores institucionales en las organizaciones públicas. Diseño metodológico para el análisis y el estudio de caso de una empresa pública del sector portuario. *Revista Iztapalapa* 48 (1): 103-118.

Rendón, M. (2003). Cultura y organización en la empresa familiar, en *Iztapalapa*, Nº 55, UAM-Iztapalapa.

Scott, E. (2002). Organizational Moral Values, *Business Ethics Quarterly*, 12 (1): pp. 33-35.

Vázquez, A. W. (2011). Reseña Teorías del Cambio Organizacional: Una síntesis. *Revista Gestión y Estrategia*, Núm. 39, enero-julio, 93-95.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, 409-421.

Otras Fuentes

Ávila, X. (2009). *Bases en organización y comunicación. Crítica a los modelos clásicos,* compilación que reúne tanto textos inéditos como editados, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Estado de México.

Comisión de los Derechos Humanos del Distrito Federal y el Centro de Investigación Aplicada en Derechos Humanos (2014). *Situación de los derechos humanos de las poblaciones callejeras en el Distrito Federal 2012-2013*. México.

Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2015) *Lista de Organizaciones donatarias autorizadas*. Obtenido el 14 de octubre de 2016 de http://www.corresponsabilidad.gob.mx/

De la Rosa, A. (enero 2016). Diapositivas presentadas en clase de Teoría de la Organización, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P. (2014). *Informe Anual. Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P.*, México.

Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P., (2015). *Información para proyectos FPN* México.

Olvera, A. (1998). *Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: De la Sociedad Civil al Tercer Sector*. Documento del Instituto de Investigaciones Socio-Históricas. Universidad Veracruzana. México.

Olvera, A. (2000). *Organizaciones de la Sociedad Civil: breve marco teórico*. Documentos de discusión sobre el tercer sector. No. 8. El Colegio Mexiquense. México.

Pérez, J. (1998). *Lecturas de Comunicación Organizacional*, compilación que reúne tanto textos inéditos como editados, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Estado de México.

Prieto, A. (2007). *Grupos focales. Dirección y evaluación de tecnologías en la salud*. Obtenido el 20 febrero 2009, de www.cenetec.salud.gob.mx/descargas/gpc/curso-taller/AlejandraPriet<ode-laRosa.pdf