

# La comunicación integral en las organizaciones del tercer sector

## *The Integral Communication in the Organizations of the Third Sector*

Herlinda Ortiz Rodríguez

Universidad Anáhuac México

Av. Universidad Anáhuac núm. 46, Col. Lomas Anáhuac,  
C.P. 52786, Huixquilucan, Estado de México

[mcelyndaortiz@gmail.com](mailto:mcelyndaortiz@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-7059-8931>

Editor: Rogelio del Prado Flores

### RESUMEN

Las organizaciones del tercer sector, son aquellas sin fines de lucro que buscan apoyar a diferentes sectores vulnerables. Además, requieren de la colaboración de voluntarios, donantes, así como alianzas estratégicas con otros sectores. Ante los nuevos retos a los que se enfrentan estas organizaciones, por ser sistemas no lineales, complejos y conformados por capital humano, la comunicación integral se convierte en su herramienta fundamental para fortalecer la interacción con sus subsistemas para el logro de sus objetivos. Por ello, con la intención de entender qué son las organizaciones del tercer sector, cuáles son sus principales subsistemas y cómo contribuye en éstas la comunicación integral, se desarrolla este artículo cuyo objetivo es presentar un abordaje teórico de estos principales conceptos desde la mirada de las organizaciones del tercer sector, la teoría de sistemas y la comunicación integral.

**Palabras clave:** comunicación integral, organizaciones del tercer sector, subsistemas, estrategias, públicos

### ABSTRACT

Third Sector Organizations, are nonprofit organizations that seek to support different vulnerable sectors. Moreover, they require the collaboration of volunteers, donors, as well as strategic alliances with other sectors. Due to the new challenges these organiza-

tions face, since they are nonlinear, complex systems, formed by human capital; integral communication becomes their fundamental tool to strengthen the interaction with their subsystems in order to achieve their objectives, for that reason, meaning to understand what Third Sector Organizations are, what their main subsystems are, and how integral communication contribute to them, this article is developed. Its purpose is to present a theoretical approach of the main concepts from the perspective of the Third Sector Organizations, the systems theory and the integral communication.

**Keywords:** integral communication, third sector organizations, subsystems, strategy, public

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del tercer sector juegan un papel primordial en la sociedad, dado que contribuyen al impacto social de la localidad donde se encuentran establecidas al realizar actividades filantrópicas, a favor de diferentes sectores vulnerables y “su principal función que desempeñan es captar ahorro nacional e internacional del sector público y privado para ayudar a crear oportunidades de desarrollo sustentable y vida digna a individuos y comunidades en sus respectivos ecosistemas” (Nosnik, 2006, p. 119). Es por ello, que estas organizaciones requieren atraer capital económico, social y simbólico para alcanzar su objetivo social para el que fueron creadas y así beneficiar a los sectores vulnerables.

Este tipo de organizaciones son “el resultado de la capacidad creativa de la sociedad para satisfacer nuevas necesidades y atender las crecidas expectativas que despierta el desarrollo económico y el cambio social en las sociedades libres” (García, 2009, p. 12) y “actúan representando a la minoría y sus intereses particulares, e intervienen a la vez como críticos y vigilantes de la actuación del gobierno, con el objetivo de obtener cambios o mejoras, entre otras, en las políticas sociales” (Balas, 2011, p. 41). Dicho en otras palabras, son organizaciones conformadas por ciudadanos con el fin de solucionar problemáticas sociales que el gobierno no ha logrado resolver y del mismo modo que cualquier tipo de organización cuenta con: estructura organizacional, procesos administrativos, además, requieren de capital social, económico, cultural y simbólico. Dicho lo anterior, es importante realizar una aproximación teórica de las organizaciones del tercer sector y sus características, para comprender su complejidad, la cual se describe a continuación.

## DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

El objetivo social de las organizaciones del tercer sector es una de las principales características que enmarcan sus definiciones. Por ejemplo: para Bernal (2014) son “aquellas que tienen como propósito general cumplir una función social. Por tanto, su fin no es generar utilidades para los inversionistas, sino satisfacer la necesidad de carácter social para la cual fue creada” (p. 8). De igual forma, para Rubio (2007) “son de carácter altruista y de búsqueda de bien común” (p. 277). Sin embargo, este tipo de organizaciones engloban un mayor número de características, más allá de su carácter u objetivo social, tales como: estar separadas del gobierno, contar con voluntarios y buscar la procuración de fondos como principal fuente económica para su funcionamiento. Por tanto, la mejor definición que engloba dichas características es la de Ganga, Burotto & Antonioletti (2010), quienes mencionan que:

son aquellas organizaciones que emergen de la libre iniciativa ciudadana, con el propósito primordial de ofrecer servicios de carácter social a la comunidad o a sus asociados, los cuales pueden ser de variada índole (englobando, por ejemplo: servicios educacionales, servicios de salud, religión, ocio, deportes, relaciones laborales, culturales, etc.), son de carácter no gubernamental (no son parte del aparato de gobierno, pues tienen personalidad jurídica propia), no persiguen beneficios económicos (producen beneficios, no de mercado, sino más bien a favor de grupos sociales desfavorecidos, cuyos excedentes —si existieran— no pueden ser repartidos en agentes económicos que las crean, controlan o financian) y sus miembros aportan voluntariamente su trabajo (aunque cuenten con personal remunerado, que complementan esfuerzos y funciones) (p. 58).

Asimismo, para una mejor comprensión del concepto, se describen los cinco criterios clave que determinan los rasgos básicos que deben poseer, de acuerdo con el estudio comparativo internacional de la Universidad Johns Hopkins de Baltimore:

- 1) Estar organizada formalmente, lo que incluye una realidad institucionalizada, con estructuración interna, estabilidad relativa de objetivos formales y distinción entre socios y no socios.
- 2) Ser privada, esto es, separada institucionalmente de las administraciones (nacional, estatal y local). Este criterio implica que la organización no ha de formar parte del sector público, ni ha de estar controlada por éste. No significa, sin embargo, que la organización no pueda recibir apoyo público, ni excluye que pueda haber funcionarios públicos en sus órganos de gobierno.

- 3) Ausencia de ánimo de lucro. Las organizaciones del sector no lucrativo no deben, por tanto, repartir beneficio entre los propietarios, administradores o directivos. Ello implica que su fin principal no es generar beneficios, ni están guiadas primariamente por criterios comerciales. Las organizaciones del sector no lucrativo pueden obtener beneficios, pero éstos deben ser reinvertidos en función de la misión corporativa de la organización.
- 4) Disfrutar de la capacidad de autocontrol institucional de sus propias actividades. Este criterio implica que las organizaciones han de tener sus propios mecanismos de autogobierno y han de gozar de un grado significativo de autonomía.
- 5) Con un marcado grado de participación voluntaria, lo que quiere decir, por una parte, que la participación o no de sus miembros ha de depender de la libre voluntad de los mismos y no de imposiciones externas, y por otra, que hay un grado significativo de participación de voluntarios (esto es, de personas que aportan tiempo no remunerado) en sus actividades (Salamon, Helmut, Regina, Stefan, & S, 1999, pp. 19-20).

Estos criterios permiten delimitar el tipo de organizaciones que deben enmarcarse en el tercer sector, además, existen otros que permiten comprender su complejidad. En primer lugar, el origen de su capital: individual, público, privado, internacional, donaciones. Es decir, estas organizaciones para lograr alcanzar sus objetivos deben buscar la procuración de fondos tanto económicos, como en especie. Y para ello, deben diseñar estrategias que les permitan atraer donantes no solo de la localidad donde se encuentran establecidas, sino a nivel estatal, nacional e internacional, tanto a organizaciones privadas, públicas y otras organizaciones del tercer sector.

En segundo lugar, el ámbito de influencia: asociaciones filantrópicas, organizaciones filantrópicas, organizaciones no gubernamentales, colegios y asociaciones de profesionales, instituciones de asistencia privada, iglesias, fideicomisos, organizaciones intergubernamentales, redes y agrupaciones y observatorios. Esto significa que este tipo organizaciones no solo generan impacto en los beneficiarios, sino que contribuyen al impacto social a nivel local, estatal y nacional. En tercer lugar, motivación de la acción: deficiencia social (pública o privada), causa (humana o medio ambiental), organizaciones de apoyo, crisis, asociación de afinidad, necesidad. Esto es, que buscan resolver problemáticas sociales de diferentes grupos y sectores vulnerables. En cuarto lugar, dimensión de la acción: global, internacional,

nacional, regional, local, situacional. Significa que, sus beneficios pueden llegar a cualquier nivel geográfico. En quinto lugar, beneficiarios: grupos minoritarios, grupos con capacidades diferentes, ambiente asociados, colaboradores, voluntarios, comunidad, sociedad en general. Por lo tanto, estas organizaciones tienen como principal razón a sus benefactores, dado que su razón de ser es apoyarlos y satisfacer necesidades tales como: pobreza, salud, alimentación, empleo y discriminación.

Finalmente, grado de complejidad: abiertas, cerradas, equilibrio, equifinalidad, transformación y responsabilidad definida. De acuerdo con Goldhaber (1999) “los sistemas abiertos son dinámicos; están cambiando constantemente. La organización es un sistema abierto debido a sus constantes interacciones con su medio ambiente. Reciben entradas de su medio, y envían salidas a su medio ambiente”. (p. 54). Deben funcionar como sistemas y principalmente como sistemas abiertos, es decir, organizaciones capaces de ser influenciadas por su entorno para generar cambios positivos, permitiéndoles encontrar equilibrio entre sus subsistemas que la componen como con otros sistemas de mayor grado de complejidad de los cuales depende (Rebeil, Hidalgo, & Moreno, 2011).

A manera de síntesis, se debe entender como organización del tercer sector a todas aquellas que operan bajo fines no lucrativos, que buscan beneficiar a sectores vulnerables y desprotegidos; y que cuentan con un número importante de voluntarios quienes apoyan principalmente con tiempo y conocimiento en el desarrollo de sus actividades, así como donantes que aportan capital económico y en especie. Además, deben ser organizaciones con mecanismos de autogobierno y autonomía de sus acciones. Es importante mencionar que este tipo de organizaciones desarrolla diferentes acciones de acuerdo con su campo de acción, los cuales se describen a continuación en la figura 1.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN CEMEFI, 2019.

Las organizaciones del tercer sector, sin importar su campo de acción, deben comunicarse de forma estratégica con sus diferentes públicos de interés para lograr alcanzar sus objetivos, por tanto, el siguiente apartado busca explicar la importancia de la comunicación en este tipo de organizaciones a través de un enfoque sistémico.

#### ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EN MÉXICO

Las organizaciones del tercer sector en México contribuyen al desarrollo económico, político y social del país, resolviendo problemas sociales en temas de: educación, medio ambiente, apoyo a grupos vulnerables, salud, movimientos ciudadanos, cultura, deporte, entre otros. Este tipo de organizaciones participa de forma activa junto con el sector privado y gubernamental tanto a nivel local, estatal, nacional e internacional, como agente de cambio, para beneficiar a los sectores más vulnerables del país. Oficialmente logran reconocimiento jurídico a través de la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las organizaciones de la sociedad civil en diciembre de 2003.

Dado los diferentes problemas de índole político, económico y social de México, estas organizaciones han tomado un papel protagónico para resolver temas de la agenda pública, buscando ofrecer las mejores soluciones que generen impacto social en la localidad donde se encuentran establecidas. Existen distintos campos de acción en los que se desarrollan; no obstante, de acuerdo con el contexto que se vive actualmente en el país, han crecido significativamente este tipo de organizaciones principalmente en los campos de acción como: participación ciudadana, asistencia social, derechos humanos y desarrollo social y económico.

El crecimiento de estas organizaciones, además del interés de la sociedad civil para contribuir ante las problemáticas sociales del país, se debe a la nula confianza y credibilidad que tienen los ciudadanos hacia las instituciones públicas, como resultado de la implementación de fallidas políticas públicas o programas gubernamentales. De acuerdo con Verduzco (2001) “su crecimiento se debe principalmente a dos razones: el adelgazamiento de los gobiernos como consecuencia de las presiones económicas, así como cierto desencanto del público por los gobiernos y por la política en general” (p. 33). Actualmente, existen 40,025 organizaciones del tercer sector en todo el país (SAT, 2018). Lo que significa que este tipo de organizaciones, además de su interés en resolver problemáticas de índole social, contribuyen a la economía del país, ya que, de acuerdo con el Inegi (2014), tan solo en el 2013 el Producto Interno Bruto (PIB) de estas organizaciones fue de 424 mil 181 millones de pesos (incluyendo la valoración económica del trabajo voluntario), lo que representó el 2.7% del PIB total del país. En el 2012, el PIB de las organizaciones del tercer sector privadas cerró

en 179 mil 612 millones de pesos, mientras que el de las organizaciones del tercer sector públicas alcanzó 244 mil 569 millones de pesos.

Por su parte, el valor económico del voluntariado en las instituciones del tercer sector representó 61 mil 570 millones de pesos, monto superior en 21.7% al valor económico del 2008, y que equivale al 0.40% del PIB nacional del 2013. De acuerdo con esta composición, si los voluntarios recibieran algún tipo de pago por su desempeño, la aportación de cada uno de ellos sería de 44 mil 660 pesos por las labores que realizaron en las OTS. Por género, a los hombres voluntarios les corresponderían 49 mil 137 pesos, mientras que 40 mil 703 se tendrían que destinar a cada voluntaria (Inegi, 2015).

Todos estos datos permiten observar que las organizaciones del tercer sector en México han avanzado significativamente, no obstante, ellas mismas tienen varios retos por resolver.

#### IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para explicar la importancia de la comunicación en las organizaciones, es necesario entender ¿qué es la comunicación? Exploremos un poco la idea de que el ser humano por naturaleza es un ser social, quien para subsistir en su entorno debe socializar e interactuar con otros seres humanos, “parte de la naturaleza del hombre es su sociabilidad, su unión y coparticipación con otros hombres para satisfacer sus necesidades de subsistencia, conservación de la especie y relaciones humanas” (Rivadeneira, 2012, p. 31) y esto es posible solo a través de la comunicación, la cual Martínez & Nosnik (2002) la definen como:

Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea su opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo (p. 12).

Para ser más específicos, se entenderá comunicación como “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales por ambos conocidos” (Díez, 2006, p. 8). Es decir, el ser humano en su naturaleza social, para convivir e interactuar con otros seres humanos, necesita de la comunicación. Por tanto, siguiendo la reflexión que la comunicación es un proceso entre seres humanos y que las organizaciones son subsistemas conformados por estos, los cuales deben interrelacionarse para alcanzar un mismo fin, es necesario preguntarse ¿qué es comunicación organizacional? De acuerdo con Andrade (2006):

Se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (p. 12).

Esto significa que la comunicación organizacional se debe entender como aquella que permite que los miembros de una organización emitan mensajes a través de diferentes medios o canales, tanto formales como informales, para expresar sus opiniones y elaborar sus actividades de forma eficiente dentro de la organización. Esto lo reafirma Goldhaber (1999) puesto que reconoce que “la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente, implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección, el medio empleado, personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades” (p. 123).

Para ser más específicos la comunicación organizacional será aquella que permita a las organizaciones ponerse en contacto con cada uno de sus públicos de interés, por lo que debe ser tanto a nivel interno, es decir con sus colaboradores, como a nivel externo, con todos sus públicos que se encuentran fuera de la organización, pero que de alguna manera tiene relación con estos, como por ejemplo: proveedores, gobierno, clientes, voluntarios, beneficiarios dependiendo del tipo de organización: pública, privada o del tercer sector. En síntesis, la comunicación organizacional implica “ordenación de sistemas de comunicación, manejo de conocimientos bajo normas racionales y muy particularmente a la obtención y logro de los objetivos previstos” (Ramos, 2003, p. 15).

Con respecto a la importancia de la comunicación en cualquier organización, se encuentra en la necesidad de funcionar de forma eficiente y eficaz para alcanzar sus objetivos. Esto lo reafirma Vargas (2015) al mencionar que se convierte “en una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización” (p. 31). O en palabras de Ramos (2003) la importancia de la comunicación organizacional se ve reflejada en los objetivos que persigue como: “motivar al personal a ejecutar su trabajo eficientemente; evitar desintegración; estimular cooperación y satisfacción, fomentar el pensamiento creativo, promover proceso administrativo; ayudar a la planeación; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones” (p. 20). Para lograr todos estos objetivos, la comunicación organizacional debe trabajar de forma integral, dándole paso a la llamada comunicación integral, la cual se ha convertido en los últimos años en una teoría que debe ser aplicada a todo tipo de organizaciones.



## COMUNICACIÓN INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES

Para entender qué es comunicación integral es necesario definirla a partir de diferentes autores, como Padilla (2003), quien menciona que “es la que logra que los diferentes recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido” (p. 23). Además, la conforman la comunicación “interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional directa, y mediatizada” (Andrade, 2006, p. 13). Dicho en otras palabras, la comunicación integral de acuerdo con Rebeil, Hidalgo, & Moreno (2011) se define como:

el fundamento vital que permite a los componentes del sistema dinamizarse y mantenerse en operación. Un enfoque integrado de la comunicación logra uniformidad y el cumplimiento de objetivos estratégicos desde la planeación, la ejecución, empleo de medios y herramientas y la evaluación de la misma. Así, habría una línea rectora en todos los mensajes creados y transmitidos. Esta visión de 360 grados de la comunicación contempla que la organización es una comunidad viva de personas que evoluciona y cambia en su interacción constante con el entorno o suprasistema. Ante la necesidad evidente de diálogo, por parte de las organizaciones con sus diversos públicos (pp. 69-71).

Es decir, la comunicación integral es aquella que permite a la organización comunicarse con todos sus públicos de interés, considerando que cada uno de estos tiene intereses y necesidades específicas y, por lo tanto, debe generar estrategias de comunicación que respondan a éstas. Además, es a través de la comunicación integral que se pueden resolver los problemas específicos que existen en cada uno de los subsistemas, que si bien, es cierto como se ha mencionado hasta aquí, cada uno forma parte de la organización, se deben atender por separado, dado que cada uno tiene necesidades de comunicación y públicos específicos.

Además, de acuerdo con Rebeil & Arévalo (2017) “incluye de manera integrada las distintas dimensiones de la comunicación que establece una organización con sus grupos de interés” (p. 79). Y son: comunicación creativa, comunicación mercadológica, comunicación corporativa, comunicación interna y comunicación administrativa. Estas dimensiones de la comunicación descritas hasta ahora, vistas desde la comunicación integral, se deben aplicar dentro de cualquier organización, y para fines de este artículo se explica en el siguiente apartado el enfoque de la comunicación integral para las organizaciones del tercer sector, así como sus subsistemas.

## LA COMUNICACIÓN INTEGRAL Y LOS SUBSISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR

Las organizaciones del tercer sector juegan un papel importante a nivel internacional, nacional, estatal y local, dado que, desde su surgimiento, han contribuido de forma importante en los procesos democráticos de los países donde se han establecido, al sumar esfuerzos con una sociedad más participativa. Dichas organizaciones son formadas por la sociedad civil activa, con la firme convicción de dar solución a distintos problemas sociales que aquejan a la ciudadanía como: pobreza, educación, salud, cultura, entre otros. Igualmente, comprenden que las mejores soluciones para los problemas sociales a los que se enfrenta una nación, no es solo responsabilidad principal de los gobiernos, sino que ellas son capaces de generar un impacto social, creando oportunidades no solo para sus beneficiarios sino en la localidad donde se encuentran establecidas y para lograrlo deben generar procesos de comunicación integral hacia su interior y exterior; es decir, compartir, participar y poner en común sus mensajes y objetivos con sus públicos de interés.

Todo esto parece confirmar que la comunicación integral se convierte en un factor primordial para estas organizaciones que, como cualquier otra, buscan funcionar de forma eficiente y eficaz, teniendo en cuenta que deben comunicarse con todos sus públicos de interés y diseñar estrategias y mensajes acordes con sus necesidades para obtener su apoyo. En cuanto a quien, es el encargado de la comunicación integral dentro de una organización del tercer sector, es necesario mencionar que no es solo tarea de quien dirige la organización, sino de todos aquellos que la integran, razón por la cual deben considerar que para alcanzar sus metas deben funcionar como un sistema y emplear la comunicación bajo un enfoque integral. Para lograrlo deben contar con un profesional y experto en comunicación integral, quien será el encargado de generar estrategias de comunicación con todos sus públicos y en todos los niveles.

Son dos términos trascendentales que se acaban de mencionar para comprender la importancia de la comunicación en las organizaciones del tercer sector, la primera, entender que estas deben funcionar como un sistema y la segunda, que el éxito de la comunicación radica en emplearla desde un enfoque integral. Para explicar este razonamiento, se iniciará desarrollando el tema de las organizaciones del tercer sector como un sistema y sus respectivos subsistemas. Como se ha dicho la teoría de los sistemas:

permite ver las cosas integradas por partes, todas relacionadas entre sí y necesarias las unas para las otras en el funcionamiento general del todo, además se ve cómo interactúan sus componentes unos con otros y cómo el todo hace intercambios con su microentorno y su macroentorno (Rebeil & Arévalo, 2017, p. 63).

Avanzando con nuestro razonamiento, se propone una definición de organización del tercer sector como un sistema, entendida como un ente social, donde se encuentran inmersos un grupo de personas que se rigen bajo una filosofía corporativa. En otras palabras, su corazón ideológico (subsistema filosófico), y quienes interactúan y se relacionan al compartir valores, necesidades y objetivos en común, traducidos en un capital simbólico de la organización, es decir, una misma cultura organizacional (subsistema psicosocial y cultural) y para lograrlo requieren de técnicas y conocimientos entorno a la gestión de capital económico, traducido en procuración de fondos y capital social, esto es, atraer el mejor capital humano de colaboradores, voluntarios y donantes; así como herramientas e instalaciones (subsistema técnico). Dicho ente social se rige por una estructura organizacional que define el actuar de cada uno de los que la conforman, las líneas de mando, el liderazgo y los procesos de comunicación (subsistema estructural), todo esto bajo un modelo administrativo que considere la planeación, la organización, el control y la evaluación de todos sus procesos administrativos (subsistema administrativo), para generar estrategias con todos sus públicos de interés y así lograr el objetivo social para el que fue creada, tomando en cuenta su entorno social, económico, político y ambiental entendido como impacto social (suprasistema).

En resumen, una organización del tercer sector es un sistema conformado por diferentes subsistemas y que a su vez está inserto en un suprasistema. El siguiente apartado trata de desarrollar más a detalle los subsistemas que conforman una organización del tercer sector.

1. Subsistema filosófico: el corazón ideológico de la organización, conformado por misión, visión y valores, los cuales las organizaciones del tercer sector deben tener claros, para tener presente en todo momento su principal razón de existir, pues al ser su corazón ideológico regirá sus comportamientos como una organización socialmente responsable, lo que implica no solo desarrollar acciones filantrópicas, sino influir en todo su entorno.
2. Subsistema psicosocial y cultura: este subsistema es muy importante para una organización del tercer sector, dado que un alto número del porcentaje de las personas que la conforman no reciben remuneración alguna por el trabajo que aportan (voluntarios), ya sea en conocimientos, operativo, de redes o económico. Por lo tanto, es importante comprender sus actitudes, motivaciones y, sobre todo, sus redes de influencia, al ser en este subsistema donde se desarrolla una cultura de ayuda y cooperación hacia diferentes causas sociales.
3. Subsistema técnico: como bien se apunta en la definición anterior, el subsistema técnico de una organización del tercer sector, al no buscar transformar insumos

en productos o servicios, lo comprenden todos aquellos conocimientos para atraer capital social y económico. Esto es estrategias para la procuración de fondos, ya sean económicos o en especie (capital económico) y para atraer a los mejores colaboradores, voluntarios y donantes (capital social), así como las instalaciones y todas las herramientas que faciliten su operación.

4. Subsistema estructural: las organizaciones del tercer sector, al igual que cualquier otra organización, deben regirse bajo una estructura organizacional que defina su actuar y el de cada uno de los que la conforman. Esto es definir áreas, líneas de mando, liderazgos, políticas y, sobre todo, procesos de comunicación con todos los que la integran.
5. Subsistema administrativo: a partir de este subsistema la organización del tercer sector, debe dirigir todos sus procesos y actividades a partir de un modelo administrativo, esto es: planeación, organización, control y evaluación, así como sus variables sociodemográficas. De ahí que cada uno de sus procesos debe estar sujeto a un plan general, seguido por la organización, control y, sobre todo, evaluación de resultados que les permita alcanzar su eficiencia y eficacia.
6. Suprasistema: una organización del tercer sector en todo momento debe tener presente el suprasistema, el cual es su entorno, mejor entendido como impacto social. Estas organizaciones nacen bajo un objetivo que va más allá de generar un beneficio particular a quienes reciben sus aportaciones, su principal objetivo y razón de ser es generar impacto social o influir en su entorno donde se encuentran establecidas, sin embargo, al estar en constante interacción con éste, también se ven influenciadas por lo que sucede en este suprasistema.

La comunicación integral en las organizaciones del tercer sector es primordial dado que contribuye al logro de sus objetivos y es a través de esta que se desarrollan las mejores herramientas y medios para transmitir mensajes a cada uno de los públicos con los que interactúa. Dada las características de este tipo de organizaciones, la comunicación integral

aporta ese sentido de globalidad que permite gestionar todas las acciones de comunicación, no sólo las que atañen a la comercialización del producto/servicio, concentrándose bajo una misma estructura y responsabilidad, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía (Morales & Enrique, 2007, p. 88).

## TIPOS DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA COMUNICACIÓN INTEGRAL

La comunicación integral contribuye para que las organizaciones del tercer sector logren alcanzar sus objetivos; además, de forma estratégica debe trabajar con cada uno de los tipos de comunicaciones que la conforman: la comunicación creativa, la comunicación mercadológica, la comunicación corporativa, la comunicación interna y la comunicación administrativa. Para una mayor comprensión de estas, se explican a continuación a detalle.

El primer tipo de comunicación que se abordará es la comunicación creativa, pero antes es necesario definir qué es creatividad. De acuerdo con Garza (2000), quien dice que “es el fundamento de cualquier organización. En las organizaciones toda actividad gira en torno a dos preceptos: solucionar problemas y detectar oportunidades” (p. 34). La creatividad es exclusiva de los seres humanos, y las organizaciones al ser sistemas conformados por capital humano, deben desarrollar la comunicación creativa, la cual se define como “aquella que integra las diferentes habilidades y talentos de sus estrategias para la solución de problemas e identificación de áreas de oportunidad. Así opera en tres niveles: investigación, innovación y desarrollo” (Rebeil, Hidalgo, & Moreno, 2011, p. 69). Este tipo de comunicación en una organización del tercer sector incluye las habilidades y talentos de los asociados para atraer el mejor capital social (colaboradores y voluntarios) y resolver los principales retos de la organización, significa que la comunicación creativa juega un papel primordial en la resolución de problemas. Asimismo, es a través de esta que se desarrollan nuevos conocimientos como: estrategias para la procuración de fondos, captación de donantes y voluntarios, investigación de públicos estratégicos, visualización de nuevos escenarios (áreas de oportunidad) y análisis del microentorno y macroentorno. Y es a través de esta comunicación donde existe una relación directa con el suprasistema, principalmente con el microentorno, ya que se requiere de habilidades, conocimientos y uso de herramientas tecnológicas para relacionarse con individuos, grupos u organizaciones para generar vínculos y relaciones que beneficien a ambos.

Un segundo tipo de comunicación es la mercadológica, la cual “contempla la comunicación hacia todos los públicos externos, su finalidad es orientar a la organización hacia las oportunidades económicas y sociales atractivas y congruentes con su misión, visión y valores. Se soporta en áreas como: publicidad, *branding*, *benchmarking*, investigación de mercados, selección de medios, conducta y comportamiento del consumidor” (Rebeil, Hidalgo, & Moreno, 2011, p. 69).

Indiscutiblemente este tipo de comunicación no es exclusiva de las organizaciones privadas, al ser considerada bajo el único fin de propiciar intercambio de bienes o servicios.

En el caso de las organizaciones del tercer sector, este tipo de comunicación sirve para mantener comunicación con sus públicos externos como: donantes, comunidad, medios, organizaciones privadas, gobierno, otras organizaciones del tercer sector, entre otros, para posicionar su misión, visión y valores, así como los mensajes rectores de la organización a través de herramientas como:

1. **Campañas publicitarias:** es a través de esta herramienta que las organizaciones del tercer sector pueden dar a conocer principalmente campañas de tipo a) institucional: donde posicionen en la mente de sus públicos externos su misión, visión, valores, objetivos, metas, cultura organizacional y responsabilidad social organizacional y b) campañas de procuración de fondos: donde busquen persuadir a los mejores donantes para que contribuyan a su causa.
2. **Branding:** su definición más básica es crear marca, esto es, “una idea en la mente de las audiencias, que se genera con una determinada intención a partir de una estrategia competitiva que desarrolla asociaciones o encuadres de significados” (Velilla, 2010, p. 9); no obstante, Capriotti (2009) define *branding* como “establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva y comunicarla adecuadamente a sus públicos” (p. 11). El *branding* como herramienta de comunicación en una organización del tercer sector contribuye a posicionar en la mente de sus públicos externos los atributos de la organización, lo que permitirá que dichos públicos la identifiquen y conozcan su razón de existir y participen en el logro de sus objetivos.
3. **Benchmarking:** “hace referencia al proceso sistemático de medida, comparación, análisis y aprendizaje de una empresa con respecto a otras del mismo sector, especialmente con aquellas que se consideran excelentes o competidoras directas” (Fernández, 2007, p. 35). El *benchmarking* en las organizaciones del tercer sector es el análisis de otras organizaciones del tercer sector en niveles más altos como estatal, nacional e internacional de sus mejores prácticas que consideren pueden aplicarlas en el contexto de su organización para ser más eficientes.
4. **Investigación de mercados, conducta y comportamiento del consumidor:** mediante estas herramientas de comunicación la organización puede obtener información acerca de los comportamientos, actitudes, motivaciones principalmente de sus donadores, para elaborar estrategias de comunicación dirigidas a estos para obtener su apoyo en donativos económicos, en especie y de igual forma hacia los voluntarios, para identificar sus principales motivaciones para apoyar diferentes causas sociales.

El tercer tipo de comunicación es la corporativa, la cual es “un concepto que integra aquellas prácticas y estrategias de comunicación llevadas a cabo por instituciones, organizaciones y empresas, especialmente aquellas de gran tamaño” (Timoteo, 2016, p. 15). Es decir, es la comunicación que trabaja con los intangibles de la organización, los cuales se deben entender como: “todas aquellas actividades que la empresa pone en pie para informar, fidelizar, ocupar espacio público, de responsabilidad social corporativa, patrocinios, cultura empresarial y conocimiento propio. Esto es, todas las actividades que una organización desarrolla para personal interno y públicos externos en materia de imagen, marca, información, cultura, responsabilidad social, reputación y similares” (p. 16).

Integra todos los mensajes que la organización proyecta hacia sus públicos intermedios y externos para dar a conocer su misión y visión estableciendo puentes y empatías entre todos ellos. Se apoya de las relaciones públicas, la logística y organización de eventos, la imagen, la reputación, la identidad corporativa, el plan estratégico, el cabildeo (Rebeil, Hidalgo, & Moreno, 2011, p. 69).

Esta comunicación en las organizaciones del tercer sector es de suma importancia, pues es a través de ésta que dicha organización genera vínculos de confianza con sus diferentes públicos de interés y gestiona su imagen y reputación traducido en un capital simbólico tanto con sus públicos intermedios y externos. Los públicos para este tipo de organizaciones son de vital importancia, puesto que “es un hecho que las organizaciones del tercer sector tienen gran necesidad de darse a conocer y luego ganar la confianza de sus públicos de interés para que éstos puedan apoyarlas en sus acciones” (Arévalo & Ortiz, 2018, p. 100).

Una de las estrategias fundamentales para la creación de estos intangibles son las relaciones públicas, las cuales les ayudarán a desarrollar vínculos con sus principales públicos, así como modificar el comportamiento y actitud tanto de sus públicos como de la propia organización, a través de la comunicación. Dado que “las organizaciones en su actuación envían mensajes a sus diferentes públicos y las relaciones públicas pueden, así, hacer que estos mensajes sean los adecuados, se envíen por los canales adecuados y sean comprensibles para todos esos públicos” (Palencia, 2011, p. 27) y de esta manera establecer vínculos de confianza a largo plazo.

El cuarto tipo de comunicación es la interna y es la que se da al interior de una organización del tercer sector, donde se establecen las jerarquías y flujos de comunicación desde los altos mandos, como son los asociados y directivos, hacia todos sus colaboradores y voluntarios. Es a través de esta comunicación que se generan las mejores estrategias para el desarrollo de sus integrantes a través de la motivación y capacitación. Para Ramos (2003) “esta es la comunicación que imprime rapidez, calidad, destreza, cantidad, fluidez, a las

actividades. Para lograrlo se contará con la ayuda de sistemas efectivos tales como: conferencias culturales, cursos y seminarios, superación personal y colectiva” (p. 26). Dicho en palabras de Rebeil, Hidalgo, & Moreno (2011).

Contempla la que se establece entre el público interno y los públicos intermedios de la organización con el fin de incrementar la calidad del entorno laboral y la interrelación entre sus miembros elevando la dignidad de cada uno de ellos. Sus herramientas son la comunicación gerencial, la identidad corporativa, la comunicación grupal, la capacitación y las relativas a clima y cultura organizacional (p. 70).

El quinto tipo de comunicación es la administrativa, la cual se define “como el proceso de doble sentido, a través del cual, las personas que trabajan en una institución o tienen contacto con ella, intercambian información, con un propósito determinado” (Albarrán, 2006, p. 158). Para Rebeil, Hidalgo, & Moreno (2011) es la que regula la mayor parte de los actos administrativos y las relaciones entre los sujetos que participan en la organización. Sus instrumentos son: el plan estratégico global de comunicación, la planeación y conducción de reuniones, la comunicación de negocios, y la auditoría de comunicación.

Como toda organización se rige por procesos administrativos ya establecidos y es a través de este tipo de comunicación que las organizaciones del tercer sector deben trabajar sus procesos administrativos incluyendo la planeación, la organización, la dirección y el control. Los principales procesos que deben trabajar estas organizaciones son legales, su transparencia y sistemas de auditoría.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones del tercer sector son sistemas lineales y complejos, conformados por diferentes subsistemas que requieren de la comunicación integral para interactuar, compartir, participar y poner en común los mensajes de la organización con todos los públicos que la conforman para así alcanzar sus objetivos. Son varios los públicos de una organización del tercer sector como: colaboradores, donantes, voluntarios y beneficiarios. Cada uno de estos tienen intereses y necesidades diferentes, por esta razón, se deben crear mensajes rectores alineados a los objetivos de la organización y comunicarlos a todos estos públicos, a través de un proceso de comunicación integral. Es decir, se requieren crear estrategias en su comunicación creativa, interna, corporativa, mercadológica y administrativa.



Enfatizando en la comunicación integral, no debe quedar reducida desde un enfoque mercadológico, táctico y mucho menos operativo, ya que es a través de esta que todos los subsistemas que integran una organización del tercer sector pueden interactuar y relacionarse de forma eficaz, eficiente y estratégica. Además, esta teoría de la comunicación integral exhorta a estas organizaciones para que eviten trabajar su comunicación bajo principios y mensajes diferentes y establecer una visión integral que permita desarrollar estrategias y mensajes de comunicación rectores, alineados a sus objetivos para todos sus públicos de interés.

Conviene subrayar entonces que cada dimensión de la comunicación contribuye para generar estrategias en cada uno de los subsistemas y el éxito de un programa integral de comunicación en una organización del tercer sector se encuentra en establecer dichas dimensiones en cada uno de los componentes o subsistemas. Para finalizar este abordaje teórico, es importante que sirva de guía en la práctica y realidad de las organizaciones del tercer sector.

## REFERENCIAS

- Albarrán, L. (2006). Métodos de investigación en comunicación organizacional. En Fernández, C. (Coord.), *La comunicación en la organización* (pp. 139-158). México: Trillas.
- Andrade, R. D. (2006). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En Fernández, C. (Coord.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-17). México: Trillas.
- Arévalo, M. R., & Ortiz, R. H. (2018). Comparativo de modelos de relaciones públicas en organizaciones del tercer sector de México, Chile, Inglaterra y España. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(15), 85-106. doi: doi.org/10.5783/RIRP-15-2018-06-85-106
- Balas, M. L. (2011). *La gestión de la comunicación en el tercer sector*. Madrid, España: ESIC.
- Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Capriotti, P. P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos par la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Colección de libros de la empresa.
- CEMEFI. (2019). *Directorio de Instituciones Filantrópicas*. Recuperado de <https://www.cemefi.org/>
- Clow, K. E., & Donald, B. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México: Pearson.
- Díez, F. S. (2006). *Técnicas de Comunicación: la comunicación en la empresa*. Madrid, España: ideas-propias.
- Fernández, L. A. (2007). *La gestión del riesgo operacional*. Madrid, España: Ediciones 2010.
- Ganga, C. F., Burotto, J. F., & Antonioletti, M. (2010). Aproximación teórica de las organizaciones del tercer sector. *Revista Espacio Abierto*, 19(1), pp. 51-77.

- García, J. D. (2009). *Las cuentas de la economía social: Magnitudes y financiación del tercer sector en España*. Pamplona, España: Civitas Ediciones.
- Garza, T. J. (2000). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Goldhaber, G. M. (1999). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Inegi. (2015). Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/StmaCnNal/csifm2018\\_03.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/StmaCnNal/csifm2018_03.pdf)
- Martínez, D. V., & Nosnik, A. (2002). *Comunicación Organizacional*. México: Trillas.
- Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Revista Análisi*, 35, pp. 83-93.
- Nosnik, O. A. (2006). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En C. Fernández (Coord.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 111-138). México: Trillas.
- Palencia, L. M. (2011). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas: manual de comunicación corporativa*. Barcelona, España: Profit.
- Ramos, P. C. (2003). *La comunicación, un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Rebeil, C. M. (2007). Subsistemas Organizacionales y Comunicación. *CICA*, 1-16.
- Rebeil, C. M., & Arévalo, M. R. (2017). Comunicación Integral para las organizaciones socialmente responsables. En R. Ramírez & R. Arévalo (Coords.), *Comunicación sustentable y responsabilidad social empresarial* (pp. 59-93). México: Tirant Lo Blanch México.
- Rebeil, C. M., Hidalgo, T. J., & Moreno, M. M. (2011). Gestión de la comunicación integrada en las organizaciones: competencias básicas para la formación del gestor. En G. León (Coord.), *Estudios de la comunicación: estrategias metodológicas y competencias profesionales en comunicación* (pp. 51-82). México: Pearson Educación.
- Rivadeneira, P. R. (2012). *La opinión pública*. México: Trillas.
- Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias y técnicas de la comunicación*. Barcelona, España: UOC.
- Rubio, G. J. (2007). El tercer sector frente a las transformaciones del estado del bienestar. *Revista Cuadernos de trabajo social*, 20, 275-287.
- SAT. (2018). Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/116272/Conecta\\_Indesol\\_Mural\\_No\\_18.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/116272/Conecta_Indesol_Mural_No_18.pdf)
- Salamon, M. L., Helmut, K. A., Regina, L., Stefan, T., & S, W. S. (1999). *La Sociedad Civil Global: las dimensiones del sector no lucrativo*. Madrid, España: Fundación BBVA.
- Timoteo, Á. J. (2016). *Manejo de la comunicación organizacional*. México: Díaz de Santos.
- Vargas, V. (2015). El proceso de comunicación. En D. Martínez & A. Nosnik (Coords.) *Comunicación organizacional práctica* (pp. 17-35). México: Trillas.
- Velilla, J. (2010). *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona, España: UOC.
- Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Estudios Sociológicos XLX*(1), 27-48.