



**Estrategia de Comunicación Interna  
para Mejorar la Productividad en la  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

***TESINA***

Presenta

**Senén Amadeo Marín Zurita**

Para obtener el título de  
**Licenciado en Ciencias de la Comunicación**

279088

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mi papá **Senén Marín***  
*In memoriam*

*A mi mamá **Delfina Zurita***  
*y a mi hermano **Idulio Javier***  
*Gracias por su cariño y apoyo,*  
*definitivos para éste y otros logros*

*A mi **Grandiosa Familia***  
*A cada uno de ustedes,*  
*presentes siempre de mil maneras*

*A mis **Amigos**  
Por su amistad  
y el ánimo para cristalizar este trabajo*

*A mis **Amigos de Profesión y Trabajo**  
Por su gran compañerismo,  
aporte de ideas y colaboración en esta investigación*

*Mi agradecimiento especial  
a quienes amablemente aceptaron la responsabilidad  
de orientar profesionalmente este trabajo:*

***Mtra. María Isabel Barranco Lagunas***

***Mtra. Elvira Hernández Carballido***

***Mtra. Santa del Carmen Gálvez Cortez***

***Mtra. Virginia Reyes Castro***

***Mtra. Carmina González Altamirano***

# CONTENIDO

<b>Introducción</b>	17
<b>Capítulo I - Antecedentes</b>	
<b>Un Problema de Comunicación Interna</b>	23
1.1 ¿Por qué mejorar la comunicación interna?	23
1.1.1 ¿Por qué diseñar una estrategia?	25
1.1.2 ¿Por qué lograr la identificación?	26
1.1.3 ¿Y la productividad?	27
1.1.4 ¿Por qué es importante la misión?	29
1.1.5 ¿Qué es una visión?	29
1.2 ¿Cómo se detectó el problema?	30
<b>Capítulo II - Conceptos básicos</b>	
<b>La Comunicación Organizacional y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social</b>	35
2.1 Importancia de la comunicación para las organizaciones	36
2.2 Conceptos básicos	37
2.2.1 <i>Comunicación</i>	38
2.2.2 <i>Transmisor</i>	39
2.2.3 <i>Mensaje</i>	39
2.2.4 <i>Receptor</i>	40
2.2.5 <i>Canal</i>	41
2.2.6 <i>Retroalimentación</i>	42
2.2.7 <i>Organización</i>	42
2.2.8 <i>Comunicación Organizacional</i>	45
2.2.8.1 <i>Comunicación Interna</i>	46
2.2.8.2 <i>Comunicación Externa</i>	50
2.3 Funciones de la comunicación en las organizaciones	51

2.4	Bienvenidos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	53
2.4.1	<i>Secretaría</i>	53
2.4.2	<i>Trabajo</i>	53
2.4.3	<i>Previsión Social</i>	54
2.4.4	<i>¿Qué es la STPS?</i>	54
2.4.5	<i>Misión de la STPS</i>	55
2.4.6	<i>Origen de la STPS</i>	55
2.4.7	<i>Historia de la STPS</i>	56
2.4.8	<i>Organigrama de la STPS</i>	58
2.4.9	<i>Representación Gráfica Institucional</i>	60
<b>Capítulo III - Análisis</b>		
<b>La Comunicación Interna en la STPS</b>		63
3.1	Análisis situacional de la comunicación interna	63
3.1.1	<i>Entorno Político</i>	65
3.1.2	<i>Áreas de comunicación de la STPS</i>	68
3.1.2.1	<i>Unidad de Comunicación Social</i>	68
3.1.2.2	<i>Subdirección de Publicaciones y Medios Audiovisuales</i>	69
3.1.3	<i>Revista Colaborar</i>	70
3.1.4	<i>Revista Redes</i>	71
3.1.5	<i>Campaña Fomento para la Salud de los Trabajadores</i>	71
3.1.6	<i>Campaña Trabajando para usted</i>	72
3.1.7	<i>Campaña Servicio Nacional de Empleo</i>	73
3.2	Nuevas tecnologías de comunicación en la STPS	74
3.2.1	<i>Internet</i>	75
3.2.2	<i>Intranet</i>	75
3.2.3	<i>E-mail</i>	75
3.2.4	<i>Videoteleconferencias</i>	76
3.3	Factores incidentales en la comunicación interna	76
3.3.1	<i>Factor Humano</i>	77
3.3.2	<i>Factor Económico</i>	78
3.3.3	<i>Factor Incertidumbre</i>	79
3.3.4	<i>Factor Liderazgo</i>	80
3.3.5	<i>Factor Burocracia</i>	81

## **Capítulo IV - Propuesta**

### **Estrategia de Comunicación Interna para Mejorar la Productividad en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

	85
4.1 Propósito	85
4.2 Valores	86
4.3 Meta	86
4.4 Estrategia	86
4.4.1 Campañas	88
4.4.2 Liderazgo	90
4.4.3 Colaborar, Nueva Época	90
4.4.4 Libros Conoce tu Secretaría	90
4.4.5 Campaña Trabajando para Usted	91
4.4.6 Periódico Mural	92
4.4.7 Señalización	92
4.4.8 Medios Cibernéticos	92
4.4.9 Guía de Referencia Rápida del Manual de Identidad	93
4.4.10 Módulo de Información	93
4.5 Lineamientos de la estrategia	93
4.6 Públicos Objetivo	94
4.7 Conceptos a difundir entre los trabajadores	95
4.8 Requerimientos	96
4.9 Responsabilidades	96
<b>Conclusiones</b>	<b>101</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>107</b>
<b>Anexo</b>	<b>111</b>

# INTRODUCCIÓN

## Introducción

El documento que ahora tiene en sus manos, con la invitación implícita a leerlo, fue realizado no sólo como trámite académico, sino también con un propósito de utilidad. Es el producto de mi participación en el quehacer de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social desde 1984, aunado a la observación de la cotidianeidad laboral, la preparación universitaria y la experiencia profesional en el ejercicio de la comunicación organizacional en ésta y otras instituciones.

La oportunidad vino junto con la inquietud, por lo que decidí analizar metodológicamente el fenómeno comunicacional que ocurre en la institución para la que laboro y presentarlo como tema de tesis.

Desde la óptica profesional advertí que en la institución se otorgaba poca importancia a los actos de comunicación encaminados a motivar al personal para el mejor desempeño de sus labores o para informarle sobre las funciones, objetivos y logros de la institución. Destacaba el hecho de que los empleados no sentían orgullo por pertenecer a la Secretaría.

De esta manera concluí que estaba latente un problema de comunicación interna y que su consecuencia natural era la baja productividad y falta de identificación del personal con la Dependencia. Entonces, consideré que una vía para solucionar el problema era aplicar una serie de acciones implementadas de manera integral y contenidas en una estrategia de comunicación. Me aboqué a diseñarla, junto con el respaldo teórico metodológico correspondiente.

El estudio se desarrolló bajo el esquema de trabajo siguiente:

*Primero:* como marco de referencia, expone la existencia de un problema de comunicación interna en la Secretaría del Trabajo y explica por qué es importante corregirlo, proponiendo como opción el diseño de una estrategia que tenga como objetivos mejorar la productividad y lograr la identificación de personal. Se recomienda, bajo el mismo propósito, difundir la misión y visión de la Secretaría.

Al respecto, cabe aclarar que la *visión* de la Dependencia no se incluye en el presente trabajo, pues como tal no existe en ninguno de los documentos oficiales revisados, entre otros, el Reglamento Interior. Sin embargo, se explica el concepto. Aunque la incógnita aquí es saber si el líder, a quien directamente corresponde tener claros los propósitos comunes que se persiguen y hacia donde se orienta la institución, tendrá el tiempo y la voluntad de definir la visión y compartirla con los trabajadores.

*Segundo:* como marco teórico conceptual (funcionalista), despliega un pronuntario de conceptos básicos derivados, principalmente, del macroconcepto *Comunicación Organizacional* y otros que a él confluyen, así como la analogía o aplicación práctica al caso de estudio.

En el mismo apartado se incluye una inducción a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, explicando cada uno de los conceptos que conforman su nombre, así como la función, misión y organigrama, este último como referencia rápida de la estructura de la institución.

*Tercero:* se analiza el caso específico, es decir, el estado que guarda la comunicación interna, desde el entorno político en el que se desenvuelve la Dependencia Pública, pasando por una revisión de lo que se ha hecho en materia de comunicación organizacional, hasta destacar algunos factores incidentales en la comunicación, inherentes a la Secretaría, como el peyo-

rativo concepto de burócrata, los bajos salarios, el factor humano, la incertidumbre de permanencia en el puesto y la necesidad de fortalecer el liderazgo.

*Cuarto:* Se trata de la propuesta, *Estrategia de Comunicación Interna para Mejorar la Productividad en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social*, elaborada como documento autónomo para fines prácticos de su presentación a directivos de la institución, aunque no por ello desligada del cuerpo teórico que le antecede, indispensable para comprender la importancia de su aplicación.

La estrategia explica: cómo, por qué y a quién nos vamos a dirigir, pero no dice cuánto, pues el costo total se determinará cuando se desarrollen con detalle cada una de las diez acciones propuestas.

Le reitero mi invitación a la lectura de esta investigación y, si la oportunidad lo permite, mucho agradeceré que me haga partícipe de sus comentarios, pues —por formación profesional— estoy convencido que la retroalimentación es enriquecedora.

# CAPÍTULO I

Antecedentes

## **Un problema de comunicación interna**

## **Un Problema de Comunicación Interna**

### **1.1 ¿Por qué mejorar la comunicación interna?**

La comunicación, en su modelo básico, es un proceso mediante el cual la fuente transmite un mensaje a un receptor, con un fin determinado. Un problema de comunicación se presenta cuando hay ruptura en este proceso. La interrupción del flujo comunicativo puede darse, entre otras razones, por problemas en la fuente o el receptor, porque el mensaje no se emita, porque éste no sea claro u oportuno, o porque el canal seleccionado para transmitirlo no sea el adecuado. Las deficiencias en la comunicación generan conflicto en la transferencia de ideas y, para el caso de las organizaciones, la interferencia en el paso de información conflictúa también el logro de objetivos. Es grave, entonces, que una organización no sepa o no tenga la capacidad de comunicar.

Hoy, como ayer o mañana, la comunicación fluye constantemente en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Se envían y reciben requerimientos, solicitudes, instrucciones, aclaraciones, disposiciones, etc.; para el proceso se elaboran oficios, memorándums, cartas, notas, circulares; se establece comunicación vía fax, teléfono o E-mail (Internet); se llevan a cabo reuniones, juntas, conferencias, acuerdos, cursos. Todo un proceso comunicativo al interior y exterior de la institución, con un formato acordado o diseñado según el destinatario. Esta comunicación administrativa tiene como objetivo que se cumplan con las tareas asignadas.

No obstante, dentro de todo este ir y venir de la comunicación cotidiana ¿existen problemas de comunicación? ¿Es realmente efectiva la comunicación que se practica día con día? ¿Se trata sólo de flujo de información del proceso productivo? ¿Existe la comunicación integradora encaminada a fortalecer vínculos, conocer la misión y trabajar con objetivos comunes?

Los problemas de comunicación que primeramente se observan son aquellos que la interrumpen por fallas físicas en las redes electrónicas o en los aparatos (teléfono, fax, computadoras) o por copias borrosas o en mal estado; por mal uso del lenguaje (instrucciones no precisas, ideas vagas, problemas de redacción); o por mensajes no oportunos (enviados o recibidos fuera de tiempo), lo que se traduce en funciones no realizadas o mal ejecutadas, y estas fallas afectan el flujo de información del proceso productivo.

Comunicación de este tipo, es decir, meramente administrativa, es la que más se practica entre jefes y subordinados en la STPS. Pero, ¿qué pasa con la comunicación humana, la comunicación integradora, la que no sólo está encaminada a ordenar, solicitar o informar?

En el presente estudio planteamos la existencia de una problemática de comunicación al interior de la Secretaría, donde actualmente no se lleva a cabo ninguna estrategia de comunicación encaminada a motivar al personal y fortalecer su identificación con la STPS, y el propósito es buscar cómo mejorar la comunicación intrainstitucional y que ésta sea un camino para aumentar la productividad tanto de los empleados como de la institución.

La investigación sobre aspectos de comunicación organizacional y la experiencia propia en este ámbito permiten afirmar que las deficiencias de comunicación al interior de una organización afectan el buen desempeño de sus funciones y, por tanto, a la productividad. De esta manera,

con el reconocimiento de la problemática de comunicación interna, tenemos delante una situación que, consideramos, debe corregirse si se quiere eficientar los métodos de operación y la toma de decisiones para alcanzar las metas fijadas.

Con base en este diagnóstico, el presente estudio propondrá una estrategia encaminada a mejorar la comunicación interna de la STPS. En el proceso de investigación se analizarán factores tales como el tipo o *giro* de la organización (dependencia de la Administración Pública Federal), el *humano* (personal operativo y directivo), el *económico* (los salarios), la *incertidumbre* (temporalidad de permanencia en el puesto) y la *burocracia* (un concepto peyorativo), entre otros elementos importantes que pueden determinar que la comunicación se dé o se interrumpa, o que sea o no efectiva, y que, creemos, se deben conocer y considerar al diseñar la estrategia.

### 1.1.1 ¿Por qué diseñar una estrategia?

Estrategia es proveer de dirección, dar un sentido de propósito o de misión. Al respecto, Horacio Andrade, en el libro *La Comunicación en las Organizaciones*, señala: “*los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización –independientemente del grupo al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados– deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura*”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Carlos Fernández Collado *et al*, *La Comunicación en las Organizaciones*, Trillas, México, 1998, p. 33.

En este marco, la estrategia de comunicación interna tendrá como objetivo elevar la productividad del personal de la STPS, destacando la importancia de la comunicación como elemento integrador y como un medio a través del cual lograr, con distintos mensajes y por diversos canales, la identificación del personal con la institución.

### 1.1.2 ¿Por qué lograr la identificación?

La identificación con la Secretaría reviste especial interés porque la actitud de aceptación o rechazo que manifieste el empleado hacia la institución estará vinculada a su nivel de productividad. Si el trabajador está a gusto desarrollará mejor su tarea, no ocurrirá lo mismo si se encuentra a disgusto con la organización para la que labora.

Carlos Fernández Collado apunta que los miembros de una organización pueden identificarse entre sí como miembros de ella, y que la *comunicación de mantenimiento* se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Fernández Collado cita a David K. Berlo para precisar la función de mantenimiento de la comunicación: “*es aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación*”<sup>2</sup>. Nuestra tarea, por consiguiente, será tomar en cuenta esta función comunicativa para buscar la identificación del personal con la STPS.

Collado agrega que “*las actividades de comunicación en la función de mantenimiento están dedicadas a la socialización de la gente y no hacia el material con el que se trabaja. Ejemplos de ello son las ligas de*

---

<sup>2</sup> *Ibid*, p. 27.

*fútbol de algunas compañías, el brindis de fin de año o la fiesta de aniversario de una organización, donde se otorgan reconocimientos a los empleados de más antigüedad, etc. La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. Como señala Myers y Myers, la información que confirma la opinión de un individuo como competente y valioso es integradora y afecta la autoestima”.*<sup>3</sup>

### **1.1.3 ¿Y la productividad?**

Ahora bien, uniendo los conceptos antes expuestos, la función de mantenimiento de la comunicación nos puede ayudar a lograr la identificación del personal con la institución, y el grado de identificación que manifiesten los empleados impactará directamente en la productividad tanto del personal como de la organización misma.

En esta investigación nos interesa entender a la productividad desde un punto de vista humanístico<sup>4</sup>, el cual sostiene que para apreciar la productividad debemos enfocarnos en el hombre, en el recurso humano, en sus acciones, aptitudes y actitudes frente a su trabajo, ya que es el único recurso capaz de generarla.

Debemos tener presente que incrementar la productividad significa mejorar la calificación del trabajador y, por ende, su desarrollo como ser humano. No olvidemos que un trabajador productivo genera beneficios para sí mismo y para la organización.

Al respecto, las Condiciones Generales de Trabajo de la STPS, en su Capítulo XI, Artículo 98, referido a la productividad en el trabajo establecen:

<sup>3</sup> *Ibid*, p. 27.

<sup>4</sup> STPS, *Definiciones de Productividad*, STPS, México, 1985, p. 5.

*La elevación de la productividad tiene como objetivo la prestación del servicio público con la más alta calidad y eficiencia, que permita aumentar la efectividad en el cumplimiento de las funciones y atribuciones conferidas a cada unidad administrativa, y su aportación al logro de los objetivos de la Dependencia.*

Se estableció una asociación entre *comunicación* y *productividad*, pues se consideró a la comunicación como un medio efectivo para elevar la productividad. Al respecto, Luis Albarrán señala: “la comunicación organizacional en el marco de las organizaciones reales, se orienta implícita o explícitamente hacia propósitos tales como incrementar la productividad, el conocimiento que la gente tiene acerca de los procedimientos, la estructura o la historia de la organización, etcétera”.<sup>5</sup> Para nuestro caso, consideraremos relevante difundir ampliamente las funciones, trámites, servicios, origen, historia, estructura, misión y visión de la STPS entre sus empleados, para que éstos se conviertan en comunicadores —activos o potenciales— de las acciones de la Secretaría del Trabajo.

Sobre este punto tenemos dos conceptos —de moda en los seminarios y programas de planeación estratégica— que se relacionan con el incremento de la productividad vía identificación con la organización, estos son: *misión* y *visión*.

Tanto la misión como la visión deberán contemplarse para proyectarlos de manera gráfica o textual en los mensajes que se emitan durante campañas de comunicación, principalmente internas, encaminadas a buscar o consolidar la identificación y el fortalecimiento de la imagen institucional. Y ahora veremos por qué.

---

<sup>5</sup> Collado *et al*, *Op. Cit.*, p. 197.

### 1.1.4 ¿Por qué es importante la Misión?

Abraham Nosnik define la misión como el “estado meta que la propia organización, en tanto sistema, se ha propuesto alcanzar. La misión recibe diferentes nombres según el giro de la organización: programa político-ideológico, ideario, objetivos generales, metas, propósitos, credo, etcétera”.<sup>6</sup>

La importancia de la misión es que, al conocerla, “la gente está más motivada y trabaja más inteligentemente si cree en lo que hace y confía en la organización donde trabaja”.<sup>7</sup> Por ello, no está de más remarcar lo trascendente que resulta difundir este concepto entre los empleados.

### 1.1.5 ¿Qué es una Visión?

“Una visión tira de la gente hacia adelante al proyectarle la imagen clara de un posible futuro, lo cual genera entusiasmo y da energía para el viaje hacia el objetivo”<sup>8</sup>, esto lo apuntan James M. Kouzes y Barry Z. Posner al hablar sobre el liderazgo, otro punto importante que abordaremos más adelante. Los autores agregan que “es imposible comunicar una visión a través de un memorándum. Lo mejor es transmitirla personalmente”.<sup>9</sup>

Kouzes y Posner también señalan los atributos que toda *visión* tiene, mismos que enlistamos a continuación:

- 📖 *Son ideales (se aspira a estándares elevados)*
- 📖 *Son únicas (tienen el orgullo de ser diferentes, poseen identidad)*

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 181.

<sup>7</sup> Fernando Guerra Muñoz, *Seminario-Taller de Planeación Estratégica*, ITAM, México, 1998, p. *s/n*.

<sup>8</sup> James M. Kouzes y Barry Z. Posner, *El Desafío del Liderazgo*, TPG Learnin System (USA) / ILCA, A.C. (México), 1991, p. 30.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 30.

- ☞ *Orientan hacia el futuro (son un mapa del viaje y el enunciado de lo que se persigue)*
- ☞ *Son imágenes (son un concepto o cuadro mental trasladado a la realidad mediante el lenguaje descriptivo)*
- ☞ *Persiguen un propósito común (son una manera de unir a la gente)*

En pocas palabras, la *misión* y la *visión* señalan *lo que somos* y *lo que queremos* como organización, y esto es lo que el personal debe conocer y tener presente.

## **1.2 ¿Cómo se detectó el problema?**

En 1997, la Subdirección de Publicaciones y Medios Audiovisuales, área adscrita a la Oficialía Mayor de la STPS (subdirección que propondremos reubicar para optimar sus funciones), diseñó la campaña “Trabajando para usted” con el objeto de informar a la ciudadanía sobre los trámites y servicios que la STPS ofrece, así como el estándar de servicio y el tiempo de respuesta. La campaña se instrumentó durante todo 1998.

“*Trabajando para usted*” se diseñó originalmente como una campaña de difusión para el público externo. Sin embargo, durante el proceso de investigación y recopilación de datos se detectó que la mayoría del personal desconocía tanto la mayoría de los trámites y servicios que presta la STPS, como la misión de la institución dentro de la Administración Pública Federal. En el mejor de los casos, el trabajador conocía, exclusivamente, la función del área donde prestaba sus servicios y no tenía interés por conocer más allá de lo que, desde su punto de vista, necesitaba saber. Con base en este descubrimiento se determinó que la misma campaña tuviera como público objetivo secundario al personal de la propia Secretaría.

Por tanto, se distribuyeron carteles y folletos de la campaña a través de despachadores de acrílico diseñados *ex profeso* y colocados en lugares estratégicos dentro de las instalaciones de la Dependencia, por ejemplo, en los accesos principales. Estos medios ponían a disposición de los trabajadores información compilada de los trámites y servicios que ofrece la Secretaría, así como el área específica que los otorgaba.

Sin embargo, a pesar de las acciones como la anterior, aún persiste el desinterés y desconocimiento de funciones de la STPS por parte del personal, lo que se traduce en una falta de identificación con la institución, así como baja productividad, situación ya señalada en este capítulo.

Hasta la fecha, junio de 1999, no se ha instrumentado campaña interna alguna que tenga como propósito informar, reforzar o recordar al personal qué es la STPS, cuál es su función, su misión, etcétera. Mucho menos se ha instrumentado una estrategia integral de comunicación que tenga como propósito reforzar la identificación de los trabajadores con la institución para elevar la productividad y la imagen de la STPS.

## CAPÍTULO II

Conceptos Básicos

# **La Comunicación Organizacional y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

## **La Comunicación Organizacional y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

El tema de nuestra investigación, estrategia de comunicación interna, entra en el ámbito de la comunicación organizacional, por lo que en este capítulo se verá qué es la comunicación y por qué es importante para las organizaciones.

Con este propósito se desarrollará una definición operativa de conceptos. No se pretende ahondar en acepciones, sino un prontuario con los enunciados del tema de investigación (comunicación, organización, comunicación organizacional) y de aquellos otros que engloben, puntualicen la idea o nos encaminen hacia la aplicabilidad de los términos en el estudio. Por ejemplo, hablaremos de la comunicación organizacional como un macroconcepto que se refiere al intercambio de ideas en una organización, que da cabida a la comunicación interna y la externa y, a su vez, esta última comprende a la publicidad, las relaciones públicas, la propaganda y la publicidad institucional.

Este marco teórico conceptual tendrá como base al funcionalismo. Es a partir de esta corriente de pensamiento que “surge, por primera vez en la historia de la Sociología, el estudio de los medios de masas y sus efectos sobre el público”.<sup>10</sup> Y el efecto que aquí perseguimos es el de motivar al personal para identificarlo con la institución y elevar su productividad.

---

<sup>10</sup> Florence Toussaint, *Crítica de la Información de Masas*, Trillas, México, 1991, p. 13.

Con su famosa fórmula *¿Quién dice qué, por qué canal, a quién y con qué efecto?*, “Laswell dota, en 1948, de un marco conceptual a la Sociología funcionalista de los medios de comunicación”.<sup>11</sup> Harold D. Laswell y Paul Lazarsfeld son pioneros en este campo, pues aportan elementos básicos de donde parten todos los estudios funcionalistas posteriores de la comunicación.

En un segundo apartado de este mismo capítulo, expondremos el tipo de organización objeto de estudio, es decir, veremos qué es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuál es su misión, su historia y su estructura, entre otros datos más que permitirán conocerla.

## **2.1 Importancia de la comunicación para las organizaciones**

Los teóricos como Everett M. Rogers, Daniel Katz y Robert Kahn, entre otros, coinciden en señalar que la comunicación es de gran importancia para el buen funcionamiento de las organizaciones. Rogers la califica como *el fluido vital de una organización*, así como *la que da vida a la estructura organizacional*, también como *un ingrediente esencial en el funcionamiento interno de una organización*. Katz y Kahn, por su parte, la consideran como *un proceso social de la más grande importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad*, además, como *la misma esencia de un sistema social o de una organización*; y para Bernard, su importancia radica en que es *la que ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud, y el ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación*. Tales aseveraciones permiten determinar que sin comunicación la organización –escuela, fábrica, hospital, institución pública,

---

11 Armand y Michèle Mattelart, *Historia de las Teorías de la Comunicación*, Paidós, Barcelona, 1997, p. 30.

4. *Esta información debe hacerse en forma tal que seamos entendidos, pues no podríamos comunicarnos con alguien hablándole en idiomas distintos del que conoce*".<sup>15</sup>

Para el caso de la estrategia, en especial cuando se preparen las campañas de comunicación, será requisito que en la estructuración de mensajes tomemos en cuenta estos cuatro puntos señalados por Berlo.

### **2.2.2 Transmisor**

En el proceso de comunicación, el transmisor, fuente o emisor, como también se le denomina, es aquel que envía el mensaje. "Los emisores en los medios de comunicación desempeñan un papel determinante en la elaboración de los mensajes y por ende en la significación del contenido, en el que influye, además de las intenciones, el estado psicológico de las personas y de los grupos que producen los materiales simbólicos".<sup>16</sup> En nuestro caso, el transmisor será la STPS a través del área que designe responsable de la comunicación interna.

### **2.2.3 Mensaje**

Es la idea que comunicamos al receptor; la información que le enviamos. Este puede ser simplemente una señal. Nos comunicamos para influir, anota Berlo, y es en este punto donde el mensaje adquiere relevancia, pues "los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva, esta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor,

---

<sup>15</sup> Citado por Florence Toussaint, *Op. Cit.*, p. 32.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 28.

intencionalmente provocados por la fuente”.<sup>17</sup> Al respecto, Schramm establece que “para lograr cualquier cosa de cierta importancia con el mensaje, el transmisor debe lograr que el receptor lo elija y lo atienda, que lo acepte y que pueda pasar la censura y las normas opuestas de los grupos apreciados”.<sup>18</sup>

El reto en la STPS será estructurar y emitir mensajes convincentes, que influyan, que provoquen el efecto buscado, de lo contrario perderán toda efectividad y, por consiguiente, no se alcanzarán los objetivos. Una opción para *lograr cualquier cosa de cierta importancia con el mensaje* es no perder de vista el perfil de nuestro receptor objetivo ni los factores que se conjugan a su alrededor, es decir, deberemos tener presente que se trata de empleados de una Secretaría de Estado, que trabajan bajo una estructura organizacional y también comunicativa principalmente vertical, que tienen salarios estandarizados y, entre otras cosas, que son catalogados peyorativamente como burócratas.

#### 2.2.4 Receptor

Es el sujeto a quien enviamos el mensaje. Fernández Collado dice que “el receptor simboliza el objeto de la comunicación; este sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente. Hay fuentes que se orientan hacia el receptor, eligen el canal adecuado y elaboran sus mensajes de acuerdo con las características de aquel. Fuentes con tal orientación suelen ser más efectivas en su comunicación”.<sup>19</sup>

Valga redundar que el principal receptor de los mensajes que se emitan como resultado de la aplicación de la estrategia que aquí se desarrollará

---

<sup>17</sup> Collado et al., *Op. Cit.*, p. 23.

<sup>18</sup> *Op. Cit.*, p. 22.

<sup>19</sup> *Op. Cit.*, p. 22.

será el trabajador de la STPS, por lo que, como público objetivo, habrá que conocerlo perfectamente y clasificarlo en cuanto al aspecto *geográfico* (dónde vive, si es rural o urbano), *demográfico* (sexo, edad, escolaridad y clase social a la que pertenece, con base en el salario que percibe) y *psicográfico* (estilo de vida o actividades cotidianas), pues estas características del receptor definen su posición de aceptación o rechazo frente al mensaje, y esta misma posición se extiende también al canal a través del cual lo reciba.

### 2.2.5 Canal

Es el medio a través del cual enviamos nuestro mensaje. *“El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea—como los periódicos, las revistas, el cine, la radio y la televisión—; los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio; por ejemplo: los boletines y revistas de una empresa que circulan entre sus empleados, los periódicos murales, los discursos en un recinto, etc.; los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente o por teléfono, la correspondencia entre dos personas, una discusión en un grupo pequeño, etcétera. También hay fuentes que se centran en el canal, dependen tanto del medio de comunicación que el receptor es ignorado (por ejemplo, cuando el funcionario de una organización sólo se comunica con sus receptores por escrito)”*.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 22.

En resumen, la selección del canal es fundamental, ya que de la correcta elección dependerá que lleguemos al público predeterminado y que el mensaje emitido sea efectivo. Florence Taussaint ejemplifica la selección del canal: “cuando se trata de una decisión política, la prensa puede ser más convincente que un programa de radio”.<sup>21</sup> Ahora también, con el Marketing Político tan de moda en México, la televisión se convierte en un canal obligado.

En la Secretaría del Trabajo habrá que rescatar canales recientemente perdidos como las revistas internas “*Colaborar*” y “*Redes*” y aprovechar mejor los existentes como Internet (página web de la STPS), Intranet (red interna de la Secretaría), el E-mail (correo electrónico), así como los revisteros, folleteros y pizarrones con los que ya se cuenta dentro de los inmuebles de la STPS. Además, para alcanzar mayor cobertura, penetración, efectividad y logro de objetivos, se propone crear otros canales tales como *kioscos cibernéticos* con información sobre la institución, instalados en sus principales edificios, *módulos de información* bien equipados (teléfono, computadora, personal capacitado), *sistemas de sonido ambiental* en los edificios, *monitores de video* en diversas áreas de confluencia del personal y, si el presupuesto y el interés son grandes, *circuitos cerrados de radio* (como en el Metro o tiendas departamentales) *y/o de TV* que enlacen, por lo menos, los edificios de la STPS dentro del DF y la zona metropolitana.

Disponer de un mayor número y diversidad de canales permitirá cubrir un espectro más amplio de receptores, generar más mensajes, mismos que a mayor repetición provocan mayor impacto, y obtendremos, con rapidez, la respuesta del receptor.

---

<sup>21</sup> *Op. Cit.*, p. 17.

## 2.2.6 Retroalimentación

Es la respuesta del receptor a nuestro mensaje; es “la información que proviene, en retroceso, del receptor al transmisor, y le indica a éste cómo se desarrolla su mensaje”.<sup>22</sup> Fernández Collado puntualiza sobre aspectos de este concepto que son relevantes para la presente investigación: “En las organizaciones, la retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de la producción, aumento del ausentismo o rotación del personal, falta de coordinación o conflictos entre las autoridades”.<sup>23</sup>

Situaciones como las que señala Collado ocurren en la STPS, a las que se les denomina *problemas laborales*, y lo son, aunque ocasionados, entre otras causas, por una comunicación poco efectiva entre jefe y subordinado. Para corregirlos se opta por la sanción administrativa, ¿será acaso esta la manera de solucionarlos? Por supuesto que no, ya que los problemas persisten y persistirán en tanto los trabajadores sean obligados, más que motivados, a hacer bien su trabajo. La “*técnica del capataz*” exige una supervisión permanente, esto obviamente no es funcional dentro de una organización bien administrada.

## 2.2.7 Organización

Es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo: empresas, escuelas, supermercados, iglesias y oficinas de gobierno. El tipo de organización que ahora nos ocupa, la STPS, es una institución de la Administración Pública Federal. “*Con el término “Administración Pública” se intenta designar en un sentido amplio el conjunto de las actividades directamente preordenadas para*

<sup>22</sup> Schramm, *Op. Cit.*, p. 22.

<sup>23</sup> *Op. Cit.* p. 23.

*la correcta persecución de las tareas y de los fines que se consideran de interés público o común en una colectividad o en un ordenamiento estatal.*

*Desde el punto de vista de las actividades, la noción de administración pública corresponde, por lo tanto, a una gama muy extendida de acciones que interesan a la colectividad estatal que, por un lado, comprende a las actividades de gobierno que desarrollan poderes de decisión y de mando, y aquellas de inmediato auxilio para el ejercicio del gobierno mismo y, por otra parte, a las actividades de actuación de las finalidades públicas, como las señalan las leyes y los actos de gobierno, en forma de precisa disciplina jurídica de las actividades económicas y sociales o en la forma específica de cumplimiento de intervenciones en el mundo real (trabajos, servicios, etc.) o de comportamientos técnico-materiales, así como el control de la actuación de esas finalidades (salvo los controles de carácter político y jurisdiccional)”<sup>24</sup>*

La estructura y el tipo de la organización de que se trate incide directamente en el proceso comunicativo, a la vez que el papel de la comunicación es *armonizar* la organización, *orquestrar* sus partes, según lo señalan Rogers y Rogers.

La STPS, como ya se indicó, es una organización de carácter público, y resulta importante señalarlo porque, como tal, su estructura funcional impacta de manera significativa el proceso comunicativo, pues se trata de una estructura jerárquica donde la información fluye, primordialmente, de manera vertical. Este fenómeno que ocurre en su interior es el que ahora nos interesa y se conoce como *comunicación organizacional*.

---

<sup>24</sup> Norberto Bobbio *et al*, *Diccionario de Política*, Siglo Veintiuno, t. I, octava edición, México, 1994.

## 2.2.8 Comunicación Organizacional

Como lo señalamos al principio de este apartado, *Comunicación organizacional* es un macroconcepto. Se le ha definido como un *fenómeno de la comunicación inherente a toda organización*, del mismo modo que como el *conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones*. Para tener una idea más amplia del concepto, retomamos las tres acepciones que Horacio Andrade desarrolla sobre este término integrador:

- “1. *La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.*

*Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental o a través de los medios de comunicación masiva para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización, o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.*

2. *La comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.*

3. *La comunicación organizacional se entiende también 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.*

*Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: Comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad”.*<sup>25</sup>

Aunque Horacio Andrade no incluye a la propaganda dentro de la comunicación externa, ésta también forma parte del macroconcepto. La propaganda la asociamos a las campañas o acciones de promoción política, pero cuando hablamos de la difusión que realizan las instituciones públicas para ofrecer sus servicios a la ciudadanía o para la proyección de su imagen, a esta acción, igualmente de la comunicación organizacional, se le conoce como *publicidad institucional*, término también utilizado por Andrade.

### **2.2.8.1 Comunicación Interna**

Es común en México, como lo señala María Josefa Cañal<sup>26</sup>, encontrar que las empresas e instituciones no se ocupan de la *Comunicación Organizacional Interna* porque la consideran secundaria, mientras que otras limitan la comunicación al envío de mensajes formales a través de medios impresos como boletines, memorándums, revistas o cualquier otro

---

<sup>25</sup> Collado *et all*, *Op. Cit.*, p. 30 y 31

<sup>26</sup> *Ibid*, p. 293

tipo de publicaciones. La comunicación interna es mucho más que sólo mensajes impresos.

La relevancia de la comunicación, como ya lo señalamos, radica en su función como elemento integrador de la organización, es su fluido vital, su sistema nervioso. A través de ella, la organización coordina las actividades de sus miembros y permite que se establezcan relaciones mutuas entre quienes la constituyen para aspirar a un fin común.

Definimos, entonces, a la *Comunicación Interna*, eje central de esta investigación, como aquella que busca establecer una comunicación recíproca entre los miembros de una organización, así como crear, reforzar y/o modificar actitudes positivas en la organización, para lograr que sus recursos humanos colaboren satisfechos con ella, sean más productivos y brinden su apoyo para la consecución de sus objetivos.

De esta manera, la función de la comunicación interna es promover y facilitar la integración del personal, creando y manteniendo canales efectivos de comunicación que permitan un mayor conocimiento y compromiso con la misión y visión de la organización.

El desarrollo y enriquecimiento de la comunicación con el personal crea empleados mejor informados que contribuyen de manera más eficiente al logro de los planes y objetivos de la empresa.

También, la buena comunicación interna favorece la óptima integración del personal con la organización bajo un entendimiento común sobre los objetivos, estrategias y acciones, y crea un clima humano y laboral sano.

La comunicación interna debe formar parte de la estrategia general de la organización y parte fundamental de sus objetivos primarios. La comunicación con el personal deberá ser constante y consistente, satisfaciendo las

necesidades de información de su público interno, pero también deberá realizar la función de socialización, por ejemplo, para dar reconocimiento al personal por el logro de sus metas o tareas realizadas, el mejor empleado del mes, el de más antigüedad, alentar las ligas de fútbol, brindis de fin de año, fiestas de aniversario de la empresa, etcétera, es decir, desarrollar programas para que el personal se identifique de una forma más estrecha con la organización, estas actividades constituyen la función de mantenimiento de la comunicación.

La comunicación es el medio del que disponemos para influir en la conducta de otras personas, pero es necesario comprobar que se hace lo correcto, porque la comunicación, como cualquier estrategia de negocio, debe medir sus resultados en forma periódica, por ejemplo, a través de encuestas de opinión, cuestionarios sobre las publicaciones internas, clima organizacional, etcétera.

El clima organizacional es el estado de la naturaleza interna de la organización, según la perciben sus miembros.

Conviene tener presente que una buena comunicación organizacional es el resultado de un esfuerzo planeado, de la definición de los propósitos u objetivos de la comunicación, de la evaluación y la conformación de estrategias que indican el camino a seguir para alcanzar una efectividad óptima en la consecución de los objetivos predeterminados.

Lo anterior se puede resumir de la siguiente manera:

Comunicación > Integración (identificación) > Productividad > Resultados

Para tener otras definiciones de *Comunicación Interna*, tomaremos como base las acepciones de comunicación organizacional desarrolladas por Horacio Andrade, anotadas en el punto anterior, y suprimiremos lo

correspondiente a la comunicación externa, para que el concepto se limite al aspecto interno:

- ☞ *Comunicación Interna es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización.*
- ☞ *Comunicación Interna como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones.*
- ☞ *La Comunicación Interna se entiende también 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 bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas del público interno de la organización, todo con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.*

Por público interno entenderemos al personal operativo y directivo de la empresa o institución.

Para enviar nuestros mensajes al público interno existe una gama de medios de comunicación en las organizaciones: circulares de información, memorándums, periódico y revista interna, periódicos murales, tableros de avisos manuales o electrónicos, reuniones de información, juntas de trabajo, teléfonos (teléfono abierto para comentarios y opiniones de los empleados), correo electrónico, teleconferencias, audiovisuales, videos, películas, audiocasetes, circuitos cerrados de radio y/o televisión, carteles, folletos, volantes, invitaciones, boletines informativos, cartas, buzón de opiniones para empleados, manuales (inducción, seguridad, bienvenida), altavoces, sonido ambiental, discursos, reuniones informales (desayunos, almuerzos, etc.), mensajes enviados en cheques, artículos promocionales y obsequios (tasas, plumas, etc.), red informal por donde se propagan rumores

e información extraoficial, comidas, fiestas exposiciones y eventos culturales o sociales para toda la organización o por grupos, recorridos por la instalaciones del centro de trabajo, investigaciones sobre el clima organizacional, encuestas, kioscos cibernéticos (con información sobre el origen y la misión de la empresa o institución y como centro receptor de opiniones y propuestas), etcétera.

### **2.2.8.2 Comunicación Externa**

Ahora bien, no basta con atender la comunicación interna, es indispensable que la organización procure también una buena comunicación externa. Ambas están estrechamente ligadas, la emisión de mensajes hacia el exterior debe ser consistente con la información que fluya en el interior, porque el personal es un importantísimo transmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes lógicamente transmitirá la misma imagen que él reciba.

En este punto no detallaremos sobre funciones y beneficios de las acciones de comunicación externa, pues nuestro objeto de estudio es el fenómeno comunicativo intraorganizacional.

Comunicación externa es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre las organizaciones y su medio, o bien, podemos entenderla como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre la organización y su medio para influir en las opiniones, actitudes y conductas de su público externo (clientes, competencia, gobierno, opinión pública, etc.).

Para su comunicación externa las organizaciones emplean las relaciones públicas, la publicidad, la propaganda y la publicidad institucional, según el caso, y para ello utilizan medios como folletos, publicaciones,

comerciales en prensa, radio y televisión, correo directo, anuncios exteriores (espectaculares, bardas, luminosos), autotransportes, paradas de autobuses, artículos promocionales con mensajes inscritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, agendas, calendarios, etc.), entrevistas, patrocinios de programas o eventos públicos, entre otros.

En cuanto a la comunicación organizacional en la STPS, actualmente la comunicación interna es poca y dispersa (sobre este punto detallaremos en el siguiente capítulo), y la comunicación externa se reduce a boletines de prensa y declaraciones del Titular de la Dependencia y la página [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx), donde cualquier usuario con acceso a Internet puede consultar, entre otras cosas, información sobre trámites y servicios que la Secretaría ofrece al público.

Lo anterior nos da una pauta para estimar el grado de importancia que en la STPS se le da a la comunicación. Habrá que esperar que se le otorgue mayor atención tanto a la comunicación interna como a externa, que se detecten los problemas de comunicación existentes con base en un estudio de clima y ambiente organizacional, y se apliquen los correctivos apropiados en pos de la salud de la institución.

Un buen comienzo sería establecer las condiciones necesarias (presupuestales, infraestructura, etc.) para que la comunicación cumpla con su función dentro de la Secretaría. Otro más, aplicar la estrategia que este estudio propone.

### **2.3 Funciones de la comunicación en las organizaciones**

Para cerrar este primer apartado del capítulo, retomaremos el siguiente cuadro, extraído de la obra citada de Carlos Fernández, que resume las funciones de la comunicación en las organizaciones. El autor aclara que,

“en este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación”.<sup>27</sup>

## **Funciones de la comunicación en las organizaciones**

### **1. Producción y regulación**

- a) Determinar metas y objetivos
- b) Determinar las áreas problema
- c) Evaluar el rendimiento
- d) Coordinar funcionalmente las labores interdependientes
- e) Determinar las normas del resultado del rendimiento
- f) Dirigir, decir a las personas como ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas.
- g) Guiar e influir.

### **2. Innovación**

### **3. Social o mantenimiento**

- a) Todo lo que afecte la autoestima de los miembros
- b) Relaciones interpersonales en la organización
- c) Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales

**FUENTE:** Myers, M: T. Y Myers, G. E., **Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional**, McGraw-Hill, México, 1983, p. 16-17

<sup>27</sup> *Op. Cit.* p. 24.

## **2.4 Bienvenidos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

La STPS es nuestra organización objeto de estudio, y para conocerla hurgaremos en documentos oficiales como el *Manual General de Organización*, el *Reglamento Interior de la propia Secretaría* y el libro-folleto, aún no editado, “*Conoce tu Secretaría*”, de donde extractaremos información casi textual, ya que solo haremos las adaptaciones necesarias al discurso general de la investigación. Esto con el propósito de tener la referencia fiel de la información que se difunde entre el personal.

### **2.4.1 Secretaría**

Es una institución pública subordinada en forma directa al titular del Poder Ejecutivo Federal en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo que tiene encomendados, la cual cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios.

### **2.4.2 Trabajo**

Desde un punto de vista económico, el trabajo es el generador de la riqueza. Para la filosofía, el trabajo es la actividad objetiva del ser humano, mediante la cual se crea la realidad humana-social. Es, también, una actividad humana que implica un esfuerzo físico y mental, realizada con una finalidad profesional, con independencia de sus formas, dirigida a la producción de bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades (materiales y existenciales) del grupo social, enmarcada en un contexto jurídico-social y cuya ejecución obedece a un arreglo económico.

### 2.4.3 Previsión social

Como virtud, es el conocimiento y contemplación del futuro deducido del pasado y relacionado con el presente. Es ver por anticipado, prever. Como técnica, es precaver y prevenir ese futuro.

Es la institución que tiende a instaurar una cierta seguridad social al liberar al ser humano, económicamente débil, del temor de verse desamparado ante los diversos riesgos que le acechan y que con sus escasos recursos no podría afrontarlos.

Es la acción de los miembros de la sociedad, de los seres humanos, de sus asociaciones o comunidades y de los pueblos o naciones que disponen lo conveniente para prever a la satisfacción de contingencias o necesidades previsibles, en el momento que se presentan, esto es la proyección de las necesidades presentes en el futuro.

### 2.4.4 ¿Qué es la STPS?

Es la dependencia federal responsable de armonizar, en todo el país, las relaciones entre el capital y el trabajo. Sus principales funciones son: aplicar la Ley Federal del Trabajo, buscar la solución de los conflictos laborales y desarrollar una política de previsión social e inspección de las condiciones de trabajo.

De acuerdo al Reglamento interior de la institución, publicado el 30 de junio de 1998 en el Diario Oficial de la Federación: *“La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, La Ley*

*Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República”.*

#### **2.4.5 Misión de la STPS**

Su misión consiste en la concertación entre los factores de la producción para contribuir al desarrollo económico y social del país, que permita el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias.

La Administración Pública del Trabajo se ha distinguido como el instrumento tutelar de la clase trabajadora, dedicada a conciliar los intereses de ésta con el capital por medio de acciones sustentadas en los principios de justicia social. En tal sentido, su evolución se ha caracterizado por la fuerza del derecho social, lo que ha permitido extender su cobertura para hacerla compatible con la estructura económica.

#### **2.4.6 Origen de la STPS**

La actual conformación de la Secretaría del Trabajo ha sido el resultado de una evolución histórica que se remonta al siglo pasado, exactamente al año 1857 con la propuesta sobre legislación laboral al Congreso Constituyente de la época.

Ya en la segunda década de este siglo, la Constitución Política de 1917 marca un momento de gran trascendencia en la evolución laboral, al señalar el artículo 123, entre otros derechos:

- ▣ La fijación de la jornada máxima de ocho horas
- ▣ La indemnización por despido injustificado
- ▣ El derecho de asociación y de huelga por parte de los trabajadores

- El establecimiento de normas en materia de previsión social y seguridad social.

### **2.4.7 Historia de la STPS**

Durante la etapa del porfiriato (1876-1911) el país enfrentó severos problemas políticos, sociales, agrarios y laborales.

En el ámbito político se resentían las constantes reelecciones del general Porfirio Díaz; en el social, la pobreza del pueblo era extrema, en tanto la riqueza nacional se repartía en pocas manos.

La tierra en México, era casi la única fuente de riqueza, y se encontraba distribuida en un pequeño sector de la sociedad, provocando la explotación desmedida de los campesinos. En cuanto al ámbito laboral, las condiciones de trabajo del obrero eran infrahumanas; las jornadas de trabajo eran de por lo menos 14 horas, los salarios eran inferiores a los obtenidos por empleados extranjeros y la explotación no se limitaba a hombres, sino también eran partícipes de ella las mujeres y los menores de edad.

Como consecuencia de la política de Porfirio Díaz, el pueblo inconforme se manifestó por primera vez de manera organizada el 1° de julio de 1906 con el estallamiento de la huelga minera de Cananea en Sonora, la cual fue seguida por la huelga textil de Río Blanco en Veracruz, siendo éstas el detonante de diversas huelgas a lo largo del país.

En 1910 estalla la revolución armada, y en 1911 Porfirio Díaz se ve obligado a abandonar el poder. Se convocan elecciones y asume la presidencia Francisco I. Madero quien, con objeto de solucionar los problemas laborales existentes, decreta la creación del Departamento

del Trabajo el 28 de diciembre de 1911, el cual se adiciona a la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, cuya función sustantiva era fundamentalmente conciliadora.

Al asumir el poder Victoriano Huerta, en 1914, se crea la Secretaría de Industria y Comercio, a la cual quedaba adscrito el Departamento del Trabajo.

En 1915, siendo presidente Venustiano Carranza, declara nulas las acciones emprendidas por Huerta. Como consecuencia, el Departamento del Trabajo se incorpora a la Secretaría de Gobernación y se elabora un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo.

El 5 de febrero de 1917 se promulga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 establece los lineamientos a seguir en materia laboral, atendiendo a las necesidades de patrones y trabajadores.

El 25 de diciembre del mismo año, se promulga la nueva ley que da pie a la creación de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, asignándose a ella la función de vigilar el cumplimiento de las normas laborales del país.

El 27 de agosto de 1931 se promulga la primera Ley Federal del Trabajo. En consecuencia, en 1932, siendo presidente el general Abelardo L. Rodríguez, se otorga autonomía al Departamento del Trabajo.

Tiempo después, y debido a la propia evolución del movimiento obrero y el desarrollo experimentado por el país durante ese periodo, la estructura del Departamento del Trabajo ya no respondía a las características y complejidad de los problemas laborales. Por tal motivo, el 31 de diciembre de 1940 el presidente Manuel Ávila Camacho promulga la

nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, en la cual se estableció que el Departamento Autónomo del Trabajo se convirtiera en la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*, cuya organización permitiría hacer frente a las nuevas circunstancias.

El primer Reglamento Interior de la STPS se publicó el 4 de abril de 1941. Éste ha sufrido diversas modificaciones, lo mismo que la estructura orgánica de la dependencia. La más reciente modificación del reglamento se publicó en *el Diario Oficial de la Federación* el 30 de junio de 1998 y entró en vigor al día siguiente, en él se asienta la estructura que actualmente regula a la Secretaría.

#### **2.4.8 Organigrama de la STPS**

Rogers y Rogers afirman que “la comunicación en una organización ocurre en un contexto sumamente estructurado. ¿Cómo afecta esta estructura al comportamiento de la comunicación? En términos generales, la estructura organizacional limita y guía los flujos de comunicación. Con sólo conocer la estructura formal de una organización (como un organigrama), por lo general se puede pronosticar mucho acerca de la naturaleza de los flujos de comunicación en ella”<sup>28</sup> y agregan que “el organigrama describe la estructura formal de una organización. Uno de los propósitos de la estructura en una organización es proporcionar estabilidad, regularidad y pronosticabilidad”.<sup>29</sup>

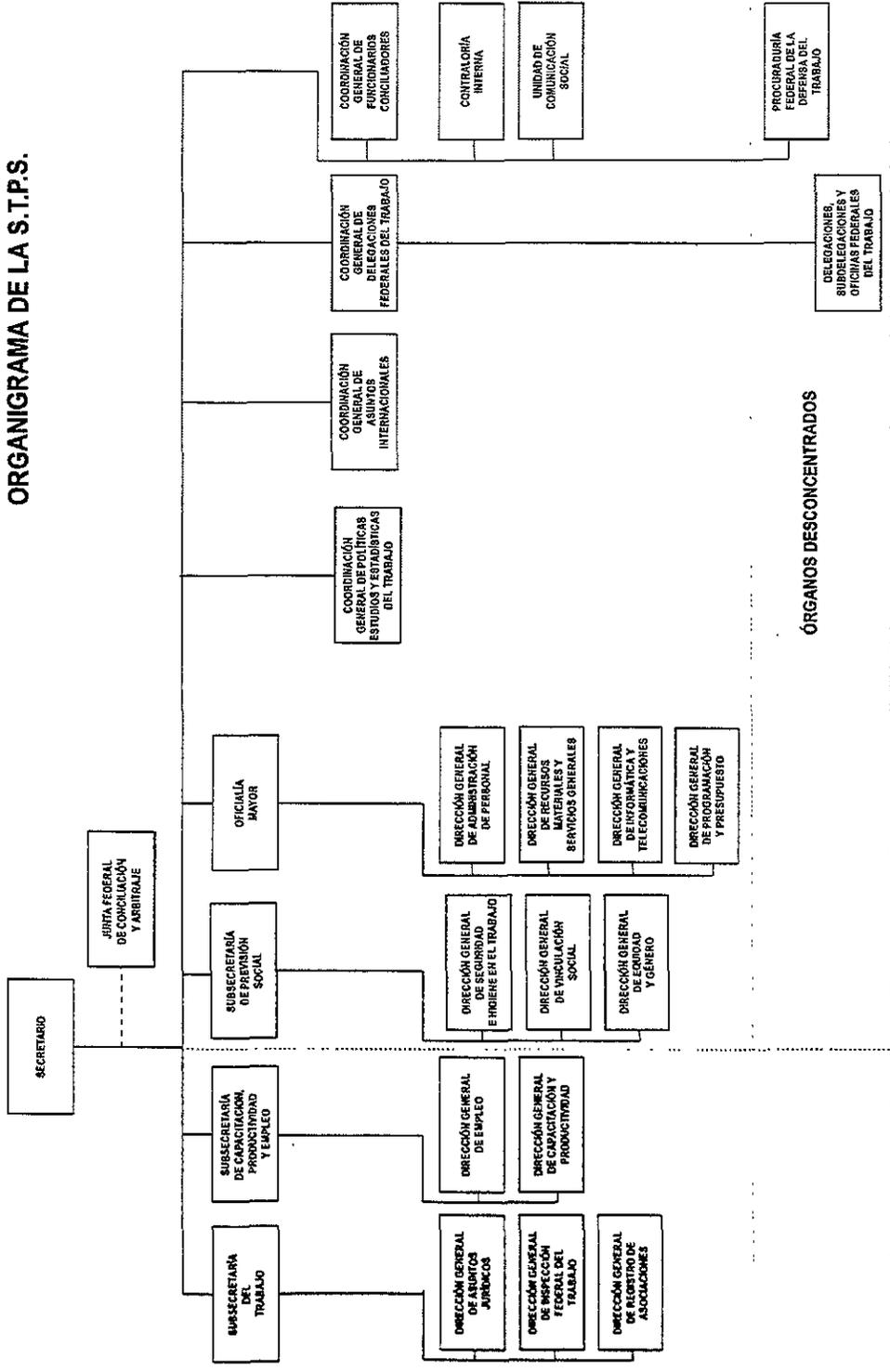
Para el despacho de los asuntos de su competencia, la STPS cuenta en su estructura con las unidades administrativas y órganos desconcentrados que, por cuestiones prácticas del estudio, se presentan de manera gráfica.

---

<sup>28</sup> *Op. Cit.*, 95

<sup>29</sup> *Ibid*, p. 82

# ORGANIGRAMA DE LA S.T.P.S.



## ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

## ÓRGANOS SECTORIZADOS

- COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MINIMOS CONSUMIDORES
- COMITÉ NACIONAL MÁXIMO DE PROTECCIÓN AL SALARIO CONSUMIDOR
- FONDO DE FOMENTO Y OMBANÍA PARA EL CONSEJO DE LOS TRABAJADORES FOMACOT

FUENTE: Dirección de Organización y Planeación para el Desarrollo Administrativo  
Julio de 1998.

## 2.4.9 Representación Gráfica Institucional

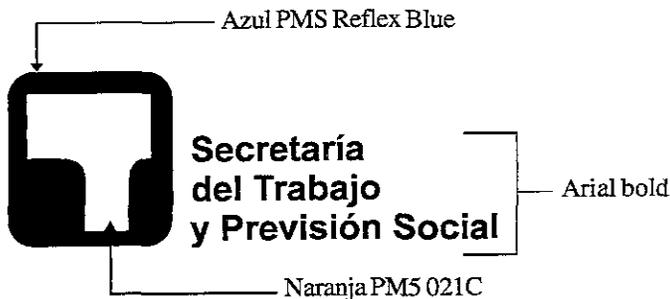
La representación gráfica está formada por el símbolo y el logotipo, a fin de comunicar al público una imagen única, fácil de distinguir. A partir de aquí se denominará *Logotipo Institucional*.

*El Símbolo:* está compuesto por la síntesis en los trazos de la letra **T**, en color naranja, dentro de un área de aislamiento, en color azul, que representa conceptualmente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

*El Logotipo:* la forma de la razón social “Secretaría del Trabajo y Previsión Social” en familia tipográfica Arial bold, que simboliza la fuerza e integridad de la institución. Está dividido en tres líneas, justificadas a la izquierda y separadas del área de aislamiento que envuelve al monograma.

*Los Colores:* se han especificado con base en el Sistema Pantone PMS (Pantone Matching System), por ser el más usado y reconocido.

El color naranja PMS 021C sobre fondo azul PMS Reflex Blue se utilizará para el símbolo, mientras el logotipo irá en azul PMS Reflex Blue.



(Fuente: Manual de Identidad Institucional de la STPS).

## CAPÍTULO III

Análisis

# **La Comunicación Interna en la STPS**

## **La Comunicación Interna en la STPS**

### **3.1 Análisis Situacional de la Comunicación Interna**

La comunicación interna en la Secretaría del Trabajo, en 1999, ha menguado, no ha tenido continuidad. El repunte alcanzado durante 1997 y 1998, cuando varios medios de comunicación interna nacieron, mientras otros se consolidaron, permitió difundir información sobre diversos aspectos del quehacer y logros de la Secretaría y de los mismos empleados.

Estos instrumentos de comunicación fueron las revistas *Redes* y *Colaborar*, publicaciones que actualmente ya no se editan; la red electrónica interna de información o *Intranet*; el *correo electrónico o E-mail*, utilizado como canal instantáneo de transferencia de información e intercambio de mensajes, medio empleado mayormente por personal de mandos medios y superiores; y la *página web* de la Secretaría, ventana de información para usuarios externos.

Durante el periodo señalado se realizaron también varias campañas internas, tales como las de *Alimentación, Salud, Capacitación, Ahorro de Agua y Energía Eléctrica*, entre otras. Esta difusión se instrumentó básicamente a través de folletos y carteles. Además, se desarrollaron dos campañas externas, la de *Difusión de Servicios de la STPS* y la del *Servicio Nacional de Empleo*.

Las campañas internas se complementaron con la realización de diversos eventos como conferencias (*Alcoholismo, Alimentación, La Mujer*), exposiciones y ciclos de cine.

Se produjeron diferentes videos, por ejemplo: *protección civil, los roles de la mujer*, etcétera. También, se contaba con un cineclub que presentaba películas de la cinematografía mundial en la modalidad de ciclos mensuales con temas como *La Familia, La Salud, Los Hijos, Alcoholismo, Tabaquismo, Sexualidad, El Poder de los Medios, La Mujer en el Cine*, etcétera.

Como parte de este proceso comunicativo interno se realizó la promoción e impartición de cursos de capacitación para el personal. Es útil para el estudio que nos ocupa, en lo referente a motivación e identificación institucional, señalar algunos de los cursos impartidos en 1998: *Inducción a la STPS, Inducción y/o Reinducción Institucional, Desarrollo de Personal, Comunicación Humana, Autoestima Personal, Liderazgo y Poder, Motivación Personal y Procesos de Cambio Organizacionales*.

Para mediados de 1998 se le dio prioridad a eventos de carácter cultural (popular) como el montado de altares (de manera oficial) por día de muertos, dos exposiciones, la obra de *Guadalupe Posadas* y *La Revolución Mexicana*, una conferencia con el tema *Mito e Historia de la Revolución Mexicana*, y para cerrar el año un especial arreglo navideño (árboles y otros ornamentos montados a solicitud del Oficial Mayor), pero dichos eventos sólo se llevaron a cabo en la unidad central de la Secretaría y se destacaron por ser inéditos.

Después de estos esfuerzos de integración, desde finales de 1998 comenzó a declinar el interés por la comunicación con el personal, y ahora sólo se practica de manera ocasional y dispersa.

Una causa del “*subibaja*” del interés o importancia asignada a la comunicación en la institución se debe, consideramos, a los frecuentes cambios de primer nivel, seis en menos de cinco años, en la administración de la STPS.

### 3.1.1 Entorno Político

En últimas fechas se han realizado continuos cambios de Secretario del Ramo y estimamos esta situación como una posible causa del problema de comunicación existente en la Secretaría, motivo del presente estudio. Por ello haremos un somero análisis del entorno que ha envuelto a la institución.

Después de relativa estabilidad de más de once años en que el Lic. Arsenio Farell Cubillas se mantuviera al frente de la Secretaría (*1 diciembre 1982 – 25 abril 1994*) vinieron luego constantes cambios en la dirigencia: Lic. Manuel Gómez Peralta Damirón, con duración de seis meses en el *puesto* (*26 abril 1994 – 30 noviembre 1994*); Lic. Santiago Oñate Laborde, ocho meses en el *cargo* (*1 diciembre 1994 – 18 agosto 1995*); Lic. Javier Bonilla García –época donde la comunicación tuvo un repunte, quizá, porque permaneció mayor tiempo que sus dos predecesores y que el sucesor–dirigió la STPS dos años y nueve *meses* (*21 agosto 1995 – 13 mayo 1998*); Lic. José Antonio González Fernández, con 10 meses como Titular (*14 mayo 1998 – 18 marzo 1999*); y Lic. Mariano Palacios Alcocer, actual Secretario del Trabajo (*6 abril 1999 – a la fecha*).

En la primera administración de Farell Cubillas (sexenio De La Madrid 1982-1988), la función de la comunicación era esencialmente administrativa, y la imagen de la institución, proyectada tanto al interior como al exterior, podríamos calificarla como gris. De entonces, el logotipo de la STPS era usado arbitrariamente, además de no existir un manual de identidad institucional y, aunque no se cuenta con un registro oficial, era común escu-

char a usuarios y público en general desconocer la Secretaría o confundirla con la CTM o el Congreso del Trabajo. Su imagen no estaba posicionada, aunque al parecer tampoco existía la exigencia de hacerlo.

La segunda etapa de Farell (sexenio salinista 1988-1994), secretario calificado de “*mano dura*”, la STPS tuvo mayor presencia en los medios debido, entre otras razones, a los conflictos laborales que se sucedieron en el país motivados —aventurándonos a recordar y retomar juicios de analistas políticos y económicos de entonces— por el nuevo programa político-económico del gobierno, el *neoliberalismo*, programa que exigía, como un punto a cubrir para su instrumentación, el debilitamiento de los sindicatos fuertes como los de *Ford*, *Pemex* y *Ruta 100*, por citar algunos.

La comunicación interna continuaba en el mismo plano, sin cambios. Aquella comunicación dirigida a motivar e identificar al personal con la institución era escasa o nula.

Los seis meses del secretariado de Gómez Peralta no le permitieron consolidar programas, sólo dar seguimiento a los establecidos.

Igual que su antecesor, Oñate Laborde, con ocho meses en el puesto, no alcanzó a estructurar programas de trabajo sólidos, aunque sí movió cuadros directivos. Cabe destacar que tanto Laborde como González Fernández dejarían la dirigencia de la Secretaría para ocupar la del Partido Revolucionario Institucional (PRI), y este segundo, actual presidente nacional del partido, realizaría un enroque, como se diría en términos de ajedrez, con Mariano Palacios, Secretario del Trabajo en funciones.

Bonilla García tuvo oportunidad de instrumentar programas como el de *Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, al grado que la STPS ocupó el tercer lugar en su proceso de modernización dentro de la Administración Pública.

Fue también durante este periodo que se incrementó la comunicación de la Secretaría con sus trabajadores, con sus usuarios y con el público en general, y cuando se rescató la experiencia del personal y la infraestructura existente del área de Publicaciones y Medios Audiovisuales, superando su condición como área de servicios para la impresión de papelería de escritorio y la producción audiovisual, transformándose en una unidad generadora de productos comunicacionales como revistas internas, campañas de difusión, cineclub y manuales de identidad institucional y de normas de edición, entre otros.

En este cambio habrá que dar crédito al Oficial Mayor, Ing. Erasmo Marín Córdova, responsable del programa de Modernización Administrativa e implantador del uso de las nuevas tecnologías (informáticas y de telecomunicaciones) e impulsor de la comunicación interna en la Secretaría.

La administración de González Fernández refirió, como plan de trabajo, establecer las condiciones para la generación de una nueva Ley Federal del Trabajo, mismas que no se llevaron a cabo.

En cuanto a las acciones de comunicación, éstas se centraron en cuidar y fortalecer la imagen del Secretario. Como justificación de lo anterior, a tan sólo dos meses de ocupar el puesto (agosto de 1998) se soltó el rumor de que Fernández sería el nuevo dirigente del PRI. Para diciembre el rumor se intensificó, aunque también se le señalaba como un posible candidato presidencial para los comicios del 2000. En marzo de este año se confirmó el rumor.

Con Palacios Alcocer, Secretario del Trabajo desde abril de 1999, a dos meses de ocupar el cargo, no se pueden vislumbrar objetivos definidos. Además, no podemos dejar de considerar que el actual entorno político que vive el país, con miras a la sucesión presidencial, distrae de sus funciones, entre otros, a la mayoría de los Secretarios de Estado.

Ahora bien, ¿cómo han afectado estos cambios de dirigentes al proceso de comunicación de la institución? Como hemos analizado antes, creemos que sí han influido, porque no hay continuidad en los programas, ya que junto con el Secretario, las primeras áreas que cambian sus cuadros directivos son Comunicación Social y Oficialía Mayor. Así, los nuevos directivos ven con una óptica distinta los programas de comunicación y no siempre les interesa continuarlos o fortalecerlos.

### **3.1.2 Áreas de Comunicación de la STPS**

La comunicación en la STPS se lleva a cabo, principalmente, a través de dos áreas de la Secretaría: la Unidad de Comunicación Social y la Subdirección de Publicaciones y Medios Audiovisuales. Sobre esta última detallaremos un poco más adelante porque ha sido el área que ha llevado a cabo acciones de comunicación interna de manera más estructurada, ya que Comunicación Social ha dirigido su atención básicamente hacia la presencia del Secretario y la institución en los medios.

#### **3.1.2.1 Unidad de Comunicación Social**

La Unidad de Comunicación Social depende, en forma directa, del Secretario. Su estructura se conforma por una Dirección General y dos direcciones de área: la de *Información* y la de *Difusión*. Las tareas del área de Comunicación Social son: monitorear Radio, TV y Prensa, crear o supervisar los discursos, hacer boletines, ruedas o conferencias de prensa y armar las síntesis informativas diarias. Para ser concretos, su principal función es cuidar la imagen del Secretario del Trabajo y captar todo lo que sobre él y sobre la STPS se diga en los medios de comunicación masiva.

### 3.1.2.2 Subdirección de Publicaciones y Medios Audiovisuales

*Publicaciones y Medios Audiovisuales* (PMA) es una subdirección de servicios dedicada a cubrir las necesidades en materia de comunicación interna que tienen las distintas unidades de la Secretaría. Está adscrita a la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales de la Oficialía Mayor y, aunque estructuralmente ha pertenecido a la Dirección de Servicios Generales y Apoyo Técnico, desde finales de 1996 fungía como una unidad asistente con dependencia directa de la Oficialía Mayor, dedicada a la comunicación, principalmente interna.

PMA no se ha limitado, como ya se indicó, a la atención de solicitudes, es también generadora de importantes proyectos y productos de comunicación institucional, tales como: revistas, libros, manuales, campañas, videos didácticos, informativos y promocionales, entre otros más. Un ejemplo fue la edición del *Manual de Identidad Institucional de la STPS*, para unificar el uso, arbitrario incluso actualmente, del logotipo y colores institucionales.

El área se ocupa de asesorar en materia de comunicación y difusión a las diferentes unidades administrativas, diseña y produce diferentes productos solicitados tales como trípticos, carteles, videos y libros; además de coordinar las labores del Subcomité Editorial adjunto al Comité de Ediciones Oficiales de la STPS.

De esta manera, PMA es, además de propositiva, ejecutiva de diversos proyectos de comunicación interna que requieren la aprobación y respaldo de alto nivel como la Oficialía Mayor, ya que cubre una tarea que la Unidad de Comunicación Social no siempre atiende.

Actualmente se le ha exigido apearse a la estructura oficial, es decir, que acuerde los proyectos o propuestas con su Dirección de Área, y si

ésta lo considera pertinente, lo tratará con la Dirección General, áreas –barreras– cuya valoración puede no ser la apropiada porque están poco vinculadas con el quehacer comunicativo profesional. Éste, por supuesto, es el fluido de información lógico –pero no siempre funcional– que impone una estructura jerárquica como la de la STPS.

Con base en lo anterior, y por la operatividad demostrada durante las dos administraciones antecesoras, se propone modificar la estructura para que la Subdirección de Publicaciones y Medios Audiovisuales se transforme en Unidad *staff* de Oficialía Mayor, o en la nueva *Dirección de Comunicación Interna* de la Unidad de Comunicación Social.

Como ejemplo de lo realizado por PMA, enseguida describiremos brevemente algunos trabajos que consideramos representativos.

### **3.1.3 Revista Colaborar\***

Fue un interesante órgano de comunicación interna de la Secretaría que, con un perfil no oficialista en sus reportajes, crónicas, entrevistas, artículos, etc., difundía las experiencias de todas las áreas, incluyendo, con especial énfasis, las actividades de las Delegaciones Federales del Trabajo en los estados.

Se editaron 6 números: el primero, julio–agosto 1997, tuvo un tiraje de 1 500 ejemplares y el último, mayo–junio 1998, fue de 3 000. Publicación bimestral, tamaño carta, papel bond, a una tinta y con 28 páginas. Se realizó internamente y se produjo en el sistema de impresión digital *Docutech*, con un costo unitario de \$6.00 (seis pesos).

---

\* Ver anexo.

### **3.1.4 Revista Redes\***

Este órgano informativo apoyó el proyecto de modernización de la STPS mediante la difusión al interior de las acciones que se realizaban en materia de informática y telecomunicaciones. Además, proporcionaba información relativa al mundo de la computación con el propósito de fomentar la cultura informática de los lectores.

Se editaron 11 números. El primero nació en julio-agosto de 1996 y tuvo un tiraje de 1 000 ejemplares, después se mantuvo en 2 500 y el último número, septiembre-octubre de 1998, fue de 3 000. Publicación bimestral, tamaño medio oficio, papel bond, a una tinta y con 16 páginas. Se elaboraba internamente y se producía también en el sistema *Docutech*, con un costo unitario de \$4.00 (cuatro pesos).

### **3.1.5 Campaña Fomento para la salud de los trabajadores\***

Como un ejercicio de comunicación entre la Secretaría y su personal, se diseñó esta campaña que tuvo como objetivo promocionar el chequeo médico y hacer conciencia sobre los beneficios de la medicina preventiva.

La campaña inició el 12 de agosto de 1998 con carteles y folletos que anunciaban el evento. Complementariamente, otro cartel informaba la fecha en que se practicarían los exámenes médicos en cada unidad administrativa (por ejemplo: *a partir del 17 de agosto en la unidad Periférico*). Para reforzar la promoción se editaron cinco diferentes folletos que daban información básica sobre las enfermedades que incluía el programa: *colesterol, cáncer, obesidad, hipertensión y diabetes*.

---

\* Ver anexo.

Su costo total fue de \$16,500.00 (dieciséis mil quinientos pesos).

### **3.1.6 Campaña Trabajando para usted\***

La campaña externa de difusión de servicios de la STPS “*Trabajando para usted*” tuvo como objetivo informar a la ciudadanía las acciones de modernización emprendidas, por ejemplo, las de un nuevo estándar de servicio y menor tiempo de respuesta, a la vez, se difundieron los trámites que en la Secretaría se realizan y los servicios que ofrece.

La campaña, de cobertura nacional, inició el 15 de octubre de 1997 con la presentación de la campaña y exposición de los productos (folletos y carteles) a los directivos de la STPS y la posterior distribución del material. Se emitió un total de 30 000 carteles y 450 000 folletos que se distribuyeron en todo el país. Como parte de la estrategia, se buscó llegar primeramente a trabajadores, empresarios, cámaras, asociaciones y sindicatos.

La campaña, aunque limitada a folletos y carteles como únicos medios de difusión por razones de presupuesto, se recibió con éxito, ya que por primera vez se brindaba información compilada, clara y concisa de los servicios que presta la Secretaría. Dada su buena aceptación, la primera edición se agotó rápidamente, por lo que se reimprimieron más productos para mantener la campaña durante 1998.

El costo total de esta campaña ascendió a \$592,467.00 (quinientos noventa y dos mil cuatrocientos sesenta y siete pesos). Se propuso, para 1999, llevar la campaña a medios de mayor penetración como radio y televisión, usando tiempos oficiales, ya que los recortes presupuestales habían afectado los gastos referentes a publicidad.

---

\* Ver anexo.

### 3.1.7 Campaña Servicio Nacional de Empleo\*

Esta campaña la llevó a cabo la Dirección General de Empleo de la STPS. Publicaciones y Medios Audiovisuales participó exclusivamente con asesoría en la estrategia de medios y Comunicación Social con la autorización de contenidos y tramitación de tiempos oficiales.

La campaña apareció en los medios a finales de 1997 y principios de 1998. Consistió en promover las acciones que realiza el Servicio Nacional de Empleo (becas de capacitación para desempleados) a través de *spots* de televisión y radio, tanto con la compra de tiempos comerciales como con la utilización de tiempos oficiales asignados a la Secretaría, así como inserciones en revistas y prensa de circulación nacional.

El financiamiento de esta campaña fue con dinero del Banco Mundial y un costo total de \$4,706,225.00 (cuatro millones, setecientos seis mil, doscientos veinticinco pesos).

Esta campaña se menciona por dos razones: como comparativo con la campaña *Trabajando para usted*, en cuanto a costos y medios utilizados; y porque se trata de la única campaña más grande llevada a medios masivos que ha tenido la STPS en, por lo menos, los últimos cinco años.

Otras campañas donde la Secretaría tiene presencia, principalmente en radio, son las de *Reparto de Utilidades* (mayo) y *Aguinaldo* (diciembre), en colaboración con el Congreso del Trabajo, campañas que resultan relativamente pequeñas.

---

\* Ver anexo.

### 3.2 Nuevas Tecnologías de Comunicación en la STPS

Al hablar de nuevas tecnologías, Luis Arrieta Erdozaín califica a la generación de esta época como la del “hombre fragmentado” y dice que vivimos en una cultura audiovisual que todo lo invade. Arrieta afirma: *“las posibilidades de transmisión instantánea en los medios electrónicos (incluido el teléfono), así como los satélites artificiales, hacen que cualquier país o evento en el mundo se encuentren, funcionalmente hablando, mucho más cerca que la esquina de la calle en que vivimos. Paradójicamente, sobre todo en las grandes ciudades, el hombre está cada vez más lejos de su vecino más próximo”*<sup>30</sup>.

Lo anterior nos hace reflexionar sobre el acelerado ritmo de desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la transmisión y recepción de mensajes, tecnologías que ya estamos utilizando de manera cotidiana como las computadoras que, además de procesar datos, sirven también para enviar, recibir y almacenar mensajes.

Esta comunicación cibernética ya es de uso común en la Secretaría del Trabajo, donde las oficinas, sin importar la distancia, se encuentran interconectadas a través de redes informáticas, y la transmisión de imágenes, voz y datos se lleva a cabo vía telefónica o por microondas. Gran parte de las computadoras están conectadas a ‘Servidores’ que permiten acceder a internet, intranet y correo electrónico.

---

<sup>30</sup> *Ibid*, p.128

### **3.2.1 Internet**

La [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx) es la página web con información sobre la Secretaría en la que cualquier usuario con acceso a la Red puede disponer de datos en materia laboral. Por ejemplo, las normas sobre Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo.

En México, día con día se incrementa el número de usuarios de Internet.

### **3.2.2 Intranet**

La red interna de la STPS o intranet es un cibermedio que enlaza al personal de la institución facilitando el acceso a datos restringidos o de interés exclusivo para los empleados, por ejemplo, el programa de Austeridad y Racionalidad para la Administración Pública o avisos diversos sobre nuevos virus, programas antivirus, etcétera. En esta página electrónica interna encontramos aún las revistas *Redes* y *Colaborar*, difundidas por este medio, además del impreso.

### **3.2.3 E- mail**

El correo electrónico o E-mail es un medio de comunicación que conjuga la antigua tradición epistolar, el poder de la palabra escrita y la tecnología de la comunicación instantánea, además de un buzón electrónico. En la STPS este servicio es personalizado al usuario, básicamente mandos medios y superiores, y por E-mail se envían oficios, boletines, circulares, memorándums y mensajes diversos que pueden incluir imágenes de video.

Se ha observado, como aspecto interesante, que el correo electrónico permite, en la escala jerárquica, comunicar o informar al superior con

mayor facilidad, al suprimir el enfrentamiento psicológico *cara a cara* con el jefe. Esto, para corroborarlo, requeriría un estudio aparte y no es el propósito de esta investigación.

### **3.2.4 Videoteleconferencias**

Las videoteleconferencias también se están utilizando en la STPS, aunque no con tanta frecuencia como los medios antes mencionados. Se han utilizado para cursos de capacitación a distancia con las Delegaciones Federales del Trabajo en los estados y con empresas.

Se han impartido videoteleconferencias como las de *Estrategias Competitivas para la Organización Moderna, El Desarrollo Sustentable y Sostenido* y, entre otras, *Redes, Internet y el Word Wide Web*, realizadas durante 1998. Estas videoteleconferencias se han llevado a cabo en colaboración con instituciones como la UNAM y Canacinttra, pues la Secretaría no dispone de equipo para realizarlas.

La vorágine de las nuevas tecnologías en comunicación es de tal magnitud que no escapan de ella, incluso, instituciones tan austeras como la STPS. El reto: aprovecharlas de la mejor manera como instrumentos de comunicación.

## **3.3 Factores incidentales en la Comunicación Interna**

Existen factores que se deben considerar dentro del proceso de investigación o como parte del análisis situacional de la institución, ya que creemos que pueden influir positiva o negativamente en la comunicación, y conocerlos nos ayudará a manejarlos adecuadamente. De entre tantos que pudieran existir, sólo destacaremos cinco, pues están muy

presentes en organizaciones del tipo de la Secretaría del Trabajo. Estos factores son: el *humano*, el *económico*, la *incertidumbre*, el *liderazgo* y la *burocracia*.

### 3.3.1 El Factor Humano

Nos referimos a los recursos humanos de la STPS, cuyo número asciende, en todo el país, a 6,429 empleados, de los cuales 2,008 son de base y están sindicalizados, y 4,421 de confianza, este último rubro incluye a personal de mandos medios y superiores. Por cuestiones prácticas, los dividiremos en dos grupos: directivos y operativos o jefe-subordinado.

De esta interacción jefe-subordinado nos interesa observar las reglas de comunicación que entre ambos se establece, así como los flujos verticales y horizontales de comunicación que se practican en la Secretaría. Sobre este punto, Rogers y Rogers señalan que *“los individuos tienden a comunicarse en forma más abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores. En consecuencia, los flujos de comunicación horizontal en una organización son más frecuentes que los flujos verticales. Cuando existe contacto entre individuos de distinta condición, la comunicación entre un superior y un subordinado se logra con más facilidad que en dirección inversa”*<sup>31</sup>. Situación similar ocurre en la STPS, donde los flujos de comunicación hacia abajo son más frecuentes que hacia arriba.

Retomando otro fenómeno comunicacional jefe-subordinado, analizado en el ámbito mexicano y con similitud al caso STPS, Salvador R. Sánchez pregunta: ¿quién inicia la interacción? Él mismo responde: “en cualquier caso, el jefe decide quien inicia el intercambio (*“a ver, dígame”*). La polí-

---

<sup>31</sup> *Op. Cit.* , p. 113

tica de “puertas abiertas” o de visitas a las áreas de trabajo es poco conocida en estas latitudes”<sup>32</sup>.

Otro aspecto relevante en instituciones como la STPS es lo impersonal del trabajo. Mientras que en la iniciativa privada se premian los logros, en instituciones como la Secretaría no se otorgan incentivos, digamos económicos, que motiven al empleado cuando realiza bien su trabajo. Así, un gran desempeño se vuelve impersonal.

### 3.3.2 Factor Económico

Escuchada en ámbitos laborales, la frase *“hacen como que me pagan, hago como que trabajo”* nos puede llevar a un laberinto de interpretaciones subjetivas, más que objetivas. Las que de manera casi literal afloran son: inconformidad por el salario percibido y falta de motivación e identificación con la institución para la que se trabaja. Situaciones como ésta, donde por las razones que sean los satisfactores económicos del empleado no puedan ser cubiertos, la comunicación motivacional puede ayudar a que realice mejor su trabajo.

Los salarios del personal de la STPS son bajos, sobre todo los de los operativos. Ésta no es una situación exclusiva de la Secretaría, sino una realidad en el país. Así lo confirma la declaración emitida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT): *“los salarios en México, de los más bajos de América Latina. Las crisis económicas recurrentes y la acentuada insistencia de un sector patronal empeñado en aumentar la productividad con el abaratamiento de la mano de obra, han acelerado la caída vertiginosa del poder de compra, al*

<sup>32</sup> Collado *et al*, *Op. Cit.* p. 81

*grado que México ocupa el cuarto lugar entre las naciones de América Latina con los salarios mínimos más deprimidos”<sup>33</sup>.*

Ante esta problemática y cuando no se vislumbra una mejora sustancial a corto plazo de los salarios en México ni en la Secretaría, donde los sueldos están tabulados y estandarizados, lo que dificulta cualquier incremento, una manera de motivar al personal es a través de estímulos psicológicos como el reconocimiento a su buen desempeño, algo así como “*el empleado del mes*”, por citar un ejemplo probado con éxito en empresas privadas.

Al respecto, Kouzes y Posner, al hablarnos de lo que es satisfactorio, afirman: “*El antiguo cliché de administración dice: lo que se recompensa, se logra. De hecho, el dinero, las opciones bursátiles, los ascensos, las bonificaciones, las primas y el poder son poderosos incentivos. Pero son todavía más poderosas las motivaciones intrínsecas. Son pocas las personas que trabajan exclusivamente por dinero. La mayoría trabaja porque siente que progresa, que crece su autoestima, que es apto (a), que brinda un servicio, que enfrenta retos. Esta necesidad de motivación nos es común a todos, de modo que es equívoco pensar que el reto no le importa a una secretaria o a un inventariador*”<sup>34</sup>.

Por otra parte, los sueldos del personal directivo de la STPS no son bajos, pero ellos enfrentan otra problemática.

### **3.3.3 Factor Incertidumbre**

Si bien los salarios del personal directivo son aceptables, el tiempo de permanencia en el puesto que ocupan en la institución les provoca incertidum-

<sup>33</sup> Arturo Gómez Salgado, *El Financiero*, México, 15 de junio de 1998, p.18.

<sup>34</sup> *Op. Cit.*, p. 25

bre. ¿Cuánto tiempo pueden seguir con el cargo? ¿Días, meses, años? No se sabe, porque mantenerse al frente no siempre tiene que ver con su capacidad o efectividad profesional. Este tipo de puestos (directores generales, coordinadores, etc.) se obtienen por nombramiento directo de funcionarios de alto nivel, y cuando uno de estos altos funcionarios –cuyo cargo es en esencia político– renuncia, el cuadro directivo-administrativo-político que lo acompaña, cambia también. Al Secretario del Trabajo lo nombra el Presidente de la República.

Esta incertidumbre de permanencia en el puesto es, en ocasiones, una causa para que la planeación de estrategias de trabajo y el logro de objetivos se dificulten o no se cumplan. Un ejemplo ya citado es el de la comunicación interna.

### **3.3.4 Factor Liderazgo**

El ejercicio del liderazgo es algo que poco se practica en la STPS. No ha habido, por lo menos no lo hizo ninguno de los seis Secretarios mencionados, un acercamiento entre el Titular de la Dependencia y su personal. La única *reunión* que se lleva a cabo entre el Secretario y una parte de los empleados es durante la entrega anual de Estímulos y Re-compensas.

*“Puede afirmarse que las relaciones de trabajo, sobre todo en grandes organizaciones, suelen ubicarse entre los planos descriptivo y predictivo. Esto significa que normalmente no se establece una verdadera comunicación interpersonal con quienes nos rodean. Las investigaciones de tipo organizacional llevadas a cabo en nuestro*

*medio, casi siempre muestran un cierto grado de insatisfacción por parte del personal*”<sup>35</sup>.

Creemos que el acercamiento de los directivos de alto nivel de la STPS con el personal servirá como positivamente reforzador, pues esta cercanía será interpretada por los empleados como consideración hacia su persona, *que son tomados en cuenta*, situación emocional que redundará en identificación con la institución.

Pero este acercamiento entre directivos y operativos poco ocurre, ya que la Secretaría del Trabajo se aproxima a la forma “ideal” de organización que Max Weber calificaba como *la más grande invención social del hombre*.

### **3.3.5 Factor Burocracia**

Es sabido que a instituciones públicas como la STPS se les clasifica dentro del concepto Burocracia, y esto es correcto si observamos que “la raíz francesa de “burocracia” implica que su significado se deriva de las organizaciones gubernamentales”<sup>36</sup>. En su teoría sobre la burocracia, Weber propone algunos elementos esenciales distintivos como la división precisa del trabajo y la especialización de funciones. De las premisas que el autor desarrolla para su organización “ideal”, en este estudio nos interesa citar tres que se practican en la institución objeto de estudio y tiene que ver con el proceso de comunicación que también allí y así se realiza. Estas premisas son:

-  *Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.*
-  *Especificar los deberes y derechos de cada empleado.*

<sup>35</sup> Collado *et al*, *Op. Cit.* p. 65

<sup>36</sup> Rogers y Rogers, *Op. Cú*, p. 88

- ☞ *Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados (trato impersonal y formal).*

*“Actualmente se deduce de estas premisas un excesivo formalismo, frialdad y papeleo, sobre todo en aquellas instituciones que siguen en forma ortodoxa estos lineamientos. Tan es así que hoy en día la palabra Burocracia se asocia con organizaciones –sobre todo públicas– que se distinguen por su ineficiencia”<sup>37</sup>.*

No profundizaremos aquí sobre Weber y su teoría de la burocracia, tampoco sobre los críticos del autor. El propósito de mencionarla es dar un marco al calificativo que reciben los trabajadores de instituciones como la Secretaría: *Burócratas*.

*Burócrata* es un concepto peyorativo que denota a un empleado, principalmente de gobierno, como flojo e ineficiente. Se deduce, por consiguiente, que no es motivo de orgullo trabajar para una dependencia pública. Y es justamente éste un factor que puede influir para que los trabajadores *no se pongan la camiseta*.

En nuestro caso, una propuesta para aminorar el impacto del peyorativo concepto de *burócrata* es a través de fortalecer con publicidad institucional y relaciones públicas, tanto al interior como al exterior, la imagen de la Secretaría, respaldada por acciones como las de calidad en los servicios que ofrece a la ciudadanía.

---

<sup>37</sup> Collado *et al*, *Op. Cit.* p. 38

## CAPÍTULO IV

Propuesta

# **Estrategia de Comunicación Interna para Mejorar la Productividad en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

## **Estrategia de Comunicación Interna para Mejorar la Productividad en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

La estrategia de comunicación interna, parte medular de la presente investigación, se estructuró como documento independiente y de fácil extracción para proponerse como tal a la Oficialía Mayor o a la Unidad de Comunicación Social de la STPS.

Las acciones planteadas se desarrollaron con base en lo factible de su aplicación y es recomendable llevarlas a cabo a corto y mediano plazo. La efectividad de la estrategia dependerá, en buena parte, del interés y presupuesto asignados.

### **4.1 Propósito**

Proyectar, ante el personal de la institución y la sociedad, la imagen de una Secretaría que despacha los asuntos de su competencia con eficiencia y productividad, promoviendo un uso eficaz de los recursos públicos en apego a los criterios de racionalidad y disciplina presupuestaria de la Administración Pública Federal.

## 4.2 Valores

Proporcionar servicios con calidad y oportunidad a la población, con el fin de armonizar y equilibrar las relaciones entre el capital y trabajo.

Procurar el bienestar de los trabajadores y sus familias, así como de sus propios empleados.

Consolidar el proceso de modernización, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa.

Fortalecer la economía del país al aplicar y vigilar las disposiciones de racionalidad y austeridad señaladas por el Ejecutivo.

## 4.3 Meta

Posicionar, en los trabajadores de la institución y la opinión pública, la imagen de una Secretaría que logra el sano equilibrio entre el ahorro en la ejecución de los programas prioritarios y el alcance de las metas fijadas sin detrimento en la calidad.

## 4.4 Estrategia

*La estrategia propone diez acciones a seguir:*

- ☐ Instrumentar tres **campañas** de promoción interna: Ahorro, Servicios de Oficialía Mayor y Servicios-prestaciones para los empleados.
- ☐ Fortalecer el **liderazgo** de los directivos.

c) **Tercera:** Servicios de la STPS, otorgados a través de Oficialía Mayor, que benefician directamente al trabajador.

Se elaborarán y distribuirán, entre el personal, *folletos seriados* que promuevan los principales servicios de OM que contribuyen a mejorar la economía personal, el modo de vida de los empleados y el desempeño eficiente de su trabajo. Por ejemplo:

- 📄 Comedores
- 📄 Transporte de personal
- 📄 Capacitación
- 📄 Servicio médico
- 📄 Estancia Infantil (Cendi)
- 📄 Descuentos en bienes, servicios y en actividades culturales, deportivas y recreativas para los trabajadores
- 📄 Estímulos por puntualidad, asistencia y eficiencia
- 📄 Expedición y resello de identificaciones y credenciales
- 📄 Festejos para los trabajadores de la STPS
- 📄 Obsequios para: abogados, secretarias, médicos, madres, hijos (día de Reyes y útiles escolares)
- 📄 Programa recreativo vacacional para los hijos de los trabajadores
- 📄 Seguridad y vigilancia
- 📄 Protección civil
- 📄 Adecuación de oficinas
- 📄 Conservación y mantenimiento
- 📄 Limpieza especializada en oficinas

**Alcance:** Zona Metropolitana

**Público Objetivo:** Personal operativo y directivo de la STPS

#### 4.4.2 Liderazgo

- a) Establecer contacto personalizado y comunicación horizontal con los trabajadores de la institución, motivándolos a ser más productivos en pro del beneficio de ellos mismos y de la institución.
- b) El Secretario, Subsecretarios, Oficial Mayor y/o Directores Generales y Delegados del Trabajo en los estados que les corresponda, realizarán visitas a las diferentes áreas para ‘saludar’ al personal, ‘felicitarlos’ si es que se han destacado por el ahorro, ‘supervisar’ las condiciones de trabajo de los empleados, entre otras cosas.
- c) Enviar reconocimientos y/o felicitaciones escritas a sus trabajadores.

#### 4.4.3 Colaborar, Nueva Época

Retomar la revista *Colaborar*, que ya está posicionada entre los trabajadores o que ya conquistó un espacio, ahora con una nueva imagen, más acorde con las políticas de la actual administración.

En cada número de *Colaborar* se difundirán, a través de artículos o reportajes, los valores que se persiguen: ahorro, identificación con la STPS, organización, modernización, planes y programas institucionales y el perfil de destacados directivos u operativos distinguidos por su desempeño.

#### 4.4.4 Libros Conoce tu Secretaría

Editar y distribuir, entre los trabajadores, la colección de tres libros de bolsillo *Conoce tu Secretaría*. El contenido de estos libros se refiere a

la misión, origen, historia, función y estructura de la STPS, entre otros conceptos, mismos que los trabajadores conocerán y tendrán al alcance de su mano.

Estos *Libros de Bolsillo* pueden ayudar a que el personal se identifique con la Secretaría. Un trabajador que se identifica con su institución es más productivo.

#### **4.4.5 Campaña Trabajando para usted**

La Campaña de difusión de servicios de la STPS *Trabajando para usted* se estructuró con fundamento en el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 y lo dispuesto por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) de difundir trámites y servicios entre el público en general, así como los estándares de calidad y tiempos de respuesta. La campaña se realizó durante 1998 y los medios utilizados fueron folletos y carteles.

Para la segunda etapa se propone reeditar los folletos con una nueva imagen, agregar los nuevos servicios que se ofrecen, conforme a la nueva estructura orgánica de la Secretaría (como los de Vinculación Social y los de Equidad y Género) y, principalmente, producir *spots* que promuevan los servicios con mayor impacto para la población y difundirlos en *radio y televisión*, utilizando tiempos oficiales.

*Alcance:* Nacional  
*Público Objetivo:* Usuarios de la STPS y público en general.

#### **4.4.6 Periódico mural**

Con información de eventos, servicios y el acontecer de la STPS. Se colocarán, principalmente, en los pizarrones destinados para colocación de carteles, aunque se podrían habilitar otras áreas, cuidando que no rompan con los espacios armónicos.

#### **4.4.7 Señalización**

Como atención a la ciudadanía, colocar señalamientos en las principales vías que indiquen la ubicación del edificio central de la STPS, así como de aquellas otras oficinas donde se atiende a usuarios. Por ejemplo: Azcapotzalco, Ajusco, Junta Federal, Profedet, etcétera.

Llevar a cabo una correcta señalización al interior de las instalaciones de la STPS, para procurar un flujo apropiado hacia salidas de emergencia, oficinas, sanitarios, escaleras, comedor, etc., tanto de trabajadores como de visitantes.

Como complemento se propone utilizar un sistema animado por computadora, cuando menos en la unidad Periférico.

La señalización deberá contemplar un mismo concepto comunicativo, porque al mismo tiempo que da información, se fortalece la imagen de la STPS.

#### **4.4.8 Medios cibernéticos**

Aprovechar la infraestructura con que cuenta la STPS en cuanto a red informática para difundir mensajes en la página *web* de la STPS (trámi-

tes y servicios), así como en *Intranet* (servicios de Oficialía Mayor) y por *correo electrónico*.

#### **4.4.9 Guía de Referencia Rápida del Manual de Identidad Institucional**

El propósito es que la *Guía* esté al alcance de un mayor número de usuarios del logotipo de la STPS para que lo utilicen correctamente en su forma, color y proporciones. En otras palabras, para que el diseño original no se distorsione y se mantenga una imagen clara e identificable de la institución.

#### **4.4.10 Módulo de información**

Crear módulos que informen al público usuario sobre los servicios de la Secretaría. Deberán contar con personal capacitado (se sugiere, por ejemplo, brindar capacitación en la materia a edecanes), número telefónico exclusivo y equipo informático, entre otros implementos tecnológicos que faciliten, agilicen o permitan proporcionar un mejor servicio a los usuarios.

Se propone normar como obligatoriedad que todas las áreas que proporcionan servicios a la ciudadanía alimenten y actualicen la información de los módulos.

### **4.5 Lineamientos de la Estrategia**

- a) **Iniciar con un diagnóstico de la imagen de la STPS entre su personal, así como conocer aquellos servicios y beneficios que el personal**

le da mayor importancia, a través de cuestionarios, sondeos y/o entrevistas.

- b) Detectar, con base en el diagnóstico, los servicios eficientes (fortalezas) y los deficientes (debilidades), así como definir nuevas oportunidades.
- c) Crear impacto utilizando distintos medios (folletos, carteles, eventos, etc.).
- d) Emitir Mensajes claros y concisos, utilizando datos, estadísticas, cifras, analogías, recomendaciones o tips.
- e) Los productos de campaña serán de alto impacto visual.
- f) Destacar las acciones institucionales y motivar las acciones personales. Por ejemplo: *El Gobierno Federal compactó sus horarios de trabajo para aprovechar al máximo la luz natural... ¿Tú qué haces para ahorrar energía eléctrica?*
- g) Evaluar resultados y ajustar la estrategia en una segunda etapa.

#### **4.6 Públicos Objetivo**

- ☰ Trabajadores de la STPS
- ☰ Trabajadores de empresas e instituciones
- ☰ Empresarios
- ☰ Público en general

#### 4.7 Conceptos a difundir entre los trabajadores

- ☞ **Racionalidad:** beneficios institucionales y personales por compactación de horarios, concientización del personal para el ahorro en beneficio de todos y en apoyo a la economía del país.
- ☞ **Ahorro** de luz, agua, papelería, teléfono e insumos de oficina.
- ☞ **Compartir para ahorrar.** Por ejemplo: directorios, manuales, revistas, volantes y folletos de información, copias cuando sea posible y otras herramientas de trabajo.
- ☞ **Reciclar para ahorrar** (papel, disketes, sobres multiusos, etc.)
- ☞ **Cultura de previsión:** evitar despido previendo necesidades futuras o para evitar el no disponer de un servicio.
- ☞ **Bienestar para el personal:** por los beneficios que recibe a través de los servicios que se le otorgan.
- ☞ **Identificación con la STPS:** destacar estadísticas positivas –si existen– del grado de profesionalización de los empleados, las prestaciones que recibe el personal y el nivel de productividad de la Institución frente a otras Secretarías.
- ☞ **Productividad:** cumplimiento de metas; personal capacitado, eficiente, destacado, etcétera.
- ☞ **Modernización:** actualización informática, internet, intranet, correo electrónico, telefonía.

## 4.8 Requerimientos

Para que la estrategia sea más efectiva se deberán aplicar los puntos señalados de manera integral, ya que los elementos se diseñaron de manera articulada. Sin embargo, se puede hacer en forma modular.

Los tiempos estimados estarán sujetos a la oportunidad con la que las áreas responsables de los programas entreguen la información.

Las acciones y servicios que se promuevan deberán estar sustentados en procesos reales de eficiencia.

Y, sobre todo, la aplicación y alcance de la estrategia dependerá de los recursos, principalmente económicos, con los que se cuente.

## 4.9 Responsabilidades



### ***Coordinación General:***

Oficialía Mayor y/o Comunicación Social.



### ***Información:***

Cada una de las áreas, según le corresponda: Capacitación y Desarrollo, Conservación y Mantenimiento, etcétera.



### ***Contenidos:***

Comunicación Social, Oficialía Mayor, Publicaciones y Medios Audiovisuales.

 ***Desarrollo y/o ejecución de propuestas:***

Las distintas áreas, según sus actividades. Por ejemplo: de la señalización se encargará Conservación y Mantenimiento; Campañas internas, Publicaciones y Medios Audiovisuales; Campañas Externas, Comunicación Social.

## CONCLUSIONES

## Conclusiones

Las conclusiones del presente estudio se bifurcan: primero las encaminaremos a la puntualización o cierre de ideas desarrolladas a lo largo del contenido de la investigación y, segundo, hacia el relato de la experiencia que significó la realización de este trabajo dentro del *Programa de Titulación por Tesina*.

El diagnóstico de la problemática de comunicación existente en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se hizo con base en la experiencia personal como trabajador inmerso en la vorágine laboral de la institución, reforzado por la observación y el contacto interpersonal —como comunicador profesional— con un grupo de compañeros de distintas áreas de la Secretaría, y por los resultados obtenidos en el caso de la campaña *Trabajando para usted*.

Por consiguiente, podemos afirmar que en la STPS se ha descuidado la comunicación con el personal en el aspecto motivacional y, llevado a un plano mayor, también se ha desatendido el aspecto humano.

El descuido en la comunicación conduce, invariablemente, a la baja productividad y la falta de identificación del personal con la institución, por lo que se hace necesario tomar en cuenta que un elemento importante para cambiar la actitud del trabajador es definitivamente la motivación, estrechamente ligada a la productividad.

La falta de identificación es algo latente en la STPS, de ahí la exigencia de fortalecer la imagen institucional. Si conseguimos una actitud positiva de los empleados, ellos serán generadores y promotores de cambios más efectivos. Entonces estaremos posicionando a la institución. Pero, este punto no se alcanzará si la STPS no logra comunicarse al interior, y tampoco podrá proyectarse al exterior, pues no tendrá bases sólidas para difundir su imagen.

Después señalamos que la comunicación vertical jefe-subordinado era la que con mayor frecuencia se practicaba en la Secretaría. Sin embargo, y como ya se sustentó teóricamente, para eficientar los métodos de trabajo habrá que romper la verticalidad unidireccional de la comunicación y practicar la de carácter bidireccional o multidireccional, en otras palabras, utilizar la comunicación horizontal como alternativa para mejorar las relaciones de trabajo y la productividad.

Otro punto destacado fue que los continuos cambios de Titulares en la Dependencia provocaban discontinuidad en los planes de comunicación interna, aunado a otro factor no menos importante que es la limitación en gastos para publicaciones y publicidad, porque no son considerados prioritarios, y provocados por los recortes presupuestales que trajeron consigo las bajas en los precios del petróleo y la crisis recurrente en el país. Esta situación afecta el quehacer profesional del comunicador en la STPS.

Creemos que para contribuir a solucionar la problemática se deberán llevar a cabo acciones de comunicación de manera integral. Evitar la comunicación dispersa o fragmentada y no utilizar los medios (existentes o nuevos) de manera aislada. Cada una de las acciones se realizarán de manera coordinada y estarán contenidas en una estrategia de comunicación global.

Una organización que no tenga una adecuada planeación de la comunicación, no va a funcionar.

Con todo, lo que definitivamente dará mayor éxito a la aplicación de la estrategia aquí contenida, y a cualquier otra, será que los líderes o directivos estén convencidos de que la comunicación es un factor central de la productividad.

Deseo dejar claro que el estudio se desarrolló buscando la objetividad y el justo beneficio tanto para la Secretaría como para mis compañeros de trabajo, beneficio que igualmente se reflejaría en la sociedad en su conjunto.

Por lo que respecta a la participación en el Programa de Titulación por Tesina que lleva a cabo la División de Educación Continua y Vinculación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, un programa que, de entrada, despier- ta gran interés porque ofrece la oportunidad de titulación a través de conjugar la formación académica y la experiencia profesional del egresado. Considero que el programa está bien concebido, desde las motivantes y un tanto amenazadoras pláticas del acto de inauguración y las definitivamente útiles conferencias de actualización, hasta el seminario mismo con la exigencia de la temporalidad para la entrega.

En lo que corresponde a la formación académica, ésta fue una base sólida para mi incorporación al mercado laboral. Sin embargo, la investigación ahora realizada evidenció un hueco en dicha preparación universitaria: *la comunicación organizacional*.

El primer acercamiento con esta rama (¿especialización?) de la comunicación ocurrió en una de las conferencias de actualización compren-

didias en el programa, la impartida por la profesora Virginia Reyes Castro. Fue ella quien ubicó mi tema dentro de la comunicación organizacional y donde obtuve someras referencias teóricas, ampliadas después con la consulta bibliográfica, definitivas para la elaboración del presente trabajo.

Sorpresa aún mayor fue descubrir que desde 1974 existe la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (*AMCO*) y en 1983 se realizó un encuentro Internacional en España sobre el tema, donde el mayor reclamo fue la ausencia de la materia en la carrera de Comunicación. Consuelo de tontos fue enterarme que varios colegas desconocían el concepto. Es satisfactorio que ahora la Comunicación Organizacional ya figure (aunque sea 1999) en los nuevos planes de estudio de la carrera de Ciencias de la Comunicación, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

La conclusión general es que, desde mi punto de vista, la comunicación es un reto para quien la realiza profesionalmente, pues exige un ejercicio constante de creatividad.

Dejo a ustedes la consideración, amables lectores, que si la tesina les generó expectativas, éstas se hayan cumplido.

## BIBLIOGRAFÍA

# BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG Ezequiel, Técnicas de Investigación Social, Humanitas, México, 1991
- BAENA Paz, Guillermina, Instrumentos de Investigación, Editores Mexicanos Unidos, México, 1998
- BOBBIO Norberto *et all*, Diccionario de Política, Siglo XXI, T.I, 8° edición, México, 1994.
- BONILLA Gutiérrez, Carlos, La Comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas, Trillas, México, 1988 (Reimp. 1997)
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos *et all*, La Comunicación en las Organizaciones, Trillas, México, 1998.
- GOLDHABER Gerald M., Comunicación Organizacional, Diana, México, 1977.
- GONZÁLEZ Reyna, Susana, Manual de Redacción e Investigación Documental, Trillas, México, 1997
- GUERRA Muñoz, Fernando, Seminario-Taller de Planeación Estratégica, ITAM, México, 1998.
- HOMS Quiroga, Ricardo, La Comunicación en la Empresa, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
- KOUSES James M. y Barry Z. Posner, El Desafío del Liderazgo, TPG Learning System, USA / ILCA A.C. México, 1991.
- MARTÍNEZ de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik, Comunicación Organizacional Práctica, Manual General, Trillas, México, 1988.
- MATTELART Armand y Michéle Mattelart, Historia de las Teorías de la Comunicación, Paidós, México, 1997.
- ROGERS Everett M y Renkha Agarwala Rogers, La Comunicación en las Organizaciones, Mc. Graw Hill, México, 1980.
- ROJAS Soriano, Raúl, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Textos Universitarios, UNAM, México, 1982.
- SCHRAMM Wilbur, La Ciencia de la Comunicación Humana, Roble, México, 1975.

STPS Reglamento Interior, STPS, México, 1998.

STPS Definiciones de productividad, STPS, México, 1985.

TOUSSAINT Florence, Crítica de la Información de Masas, Trillas, México, 1991.

VELÁZQUEZ Palomera, Juan de Dios, Propuesta de Publicación de la Revista "Procesos de Mejora" Dirigida a la Pequeña y Mediana Empresa Nacional. como un Canal de Difusión del Mejoramiento de su Productividad y Calidad (Tesina), UNAM, México, 1996.

ANEXO

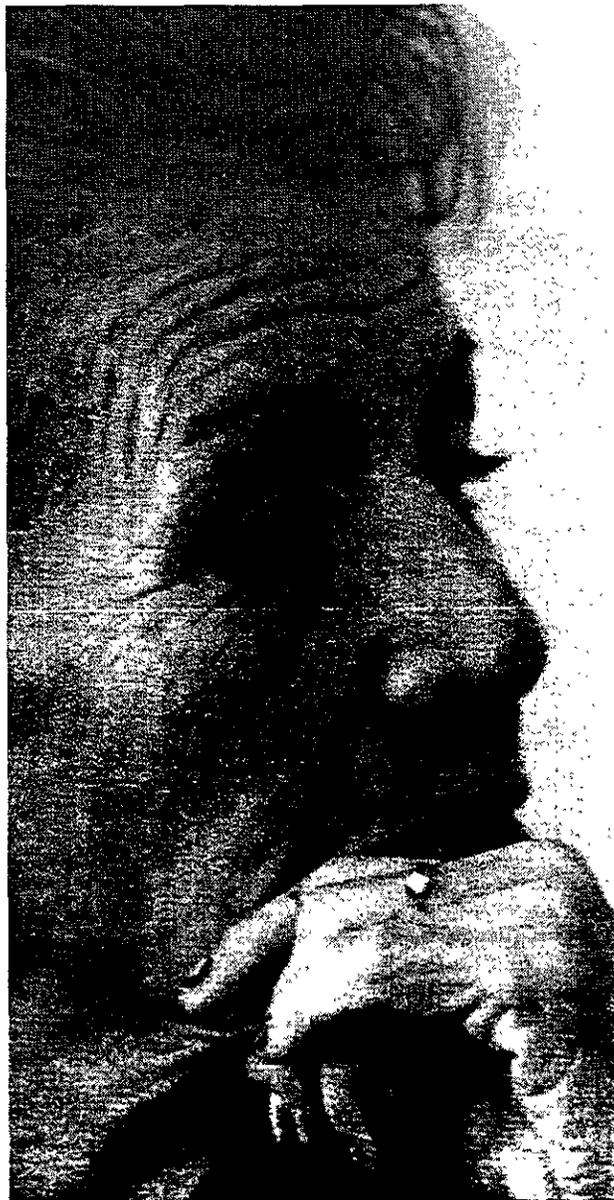
## ANEXO

Portadas (ejemplo) de:

1. Revista *Colaborar*
2. Revista *Redes*
3. Folleto de la Campaña *Trabajando para usted*
4. Folleto de la Campaña *Servicio Nacional de Empleo*
5. Folletos de la Campaña *Fomento para la Salud*
6. Folletos de la Campaña *Ahorro de Agua y Energía Eléctrica*
7. Folleto del *Cineclub* de la STPS
8. *Reglamento Interior* de la STPS
9. Manual de *Identidad Institucional*
10. Manual de *Normas Editoriales*
11. Cartel muestra *Para Fortalecer la Moral*  
(Elaborado por EP International Economics Press Publications)

# COLABORAR

publicación interna de la secretaría del trabajo y previsión social



Más de un siglo  
de trabajo  
en la STPS

Premio al  
Mérito Jurídico

Compromisos  
de la legislación  
laboral

Javier  
Bonilla  
en la OIT

Nuevo perfil  
institucional

Nuestra  
Delegación  
en Querétaro

Septiembre-  
Octubre 1997

**2**



Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social

# REDES

LA INFORMÁTICA EN LA STPS-

40 años

de computación  
en México



Abril  
Junio  
1998

10

[www.gob.mx](http://www.gob.mx)

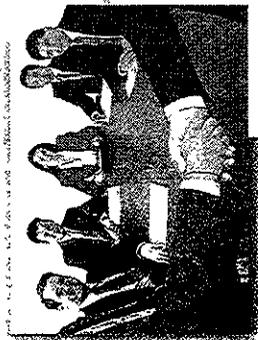
- El 2000 pone a temblar los sistemas informáticos
- Mujeres a la conquista informática
- Nuevas tecnologías al rescate cultural



Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social

# Secretaría del Trabajo y Previsión Social

*Trabajando para usted*



Inspección Federal del Trabajo

## Secretaría del Trabajo y Previsión Social

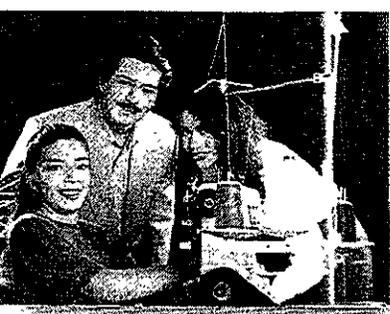
*Trabajando para usted*



- capacitación • asesoría
  - cursos y becas
- asistencia técnica
- orientación legal
- bolsa de trabajo

Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social

*Trabajando para usted*



Bienvenidos al Programa de Becas de  
Capacitación para Desempleados

**Probecat**

Derechos y obligaciones de  
los becarios

Derechos y obligaciones de los becarios

Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social

*Trabajando para usted*



**Probecat**

Características de los cursos  
y requisitos de  
participación

Características de los cursos y requisitos de participación

Permites que estalle  
o la desactivas  
a tiempo



Ministerio de Salud  
Ministerio de Trabajo

## Colesterol

Un chequeo  
médico  
siempre  
es oportuno

Programa  
de fomento  
para la  
salud  
de los  
trabajadores

## Hipertensión

Un chequeo  
médico  
siempre  
es oportuno

Programa  
de fomento  
para la  
salud  
de los  
trabajadores

# ¡AGUAS!

Para más información,  
sugerencias, quejas  
o reportar fugas

¡Llámanos!

646 36 46  
646 39 95 ext. 2123

¡Estamos a tu servicio!

Subdirección de  
Conservación y  
Mantenimiento

Dirección de  
Adecuación de  
Inmuebles

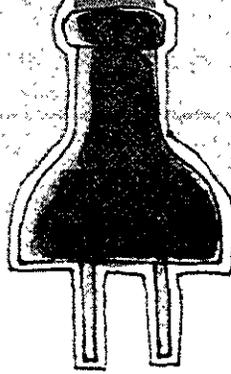


Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social

PROGRAMA DE  
CONTROL DE AGUA

Anota algunos ejemplos del mal uso que le damos a la energía eléctrica.

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_

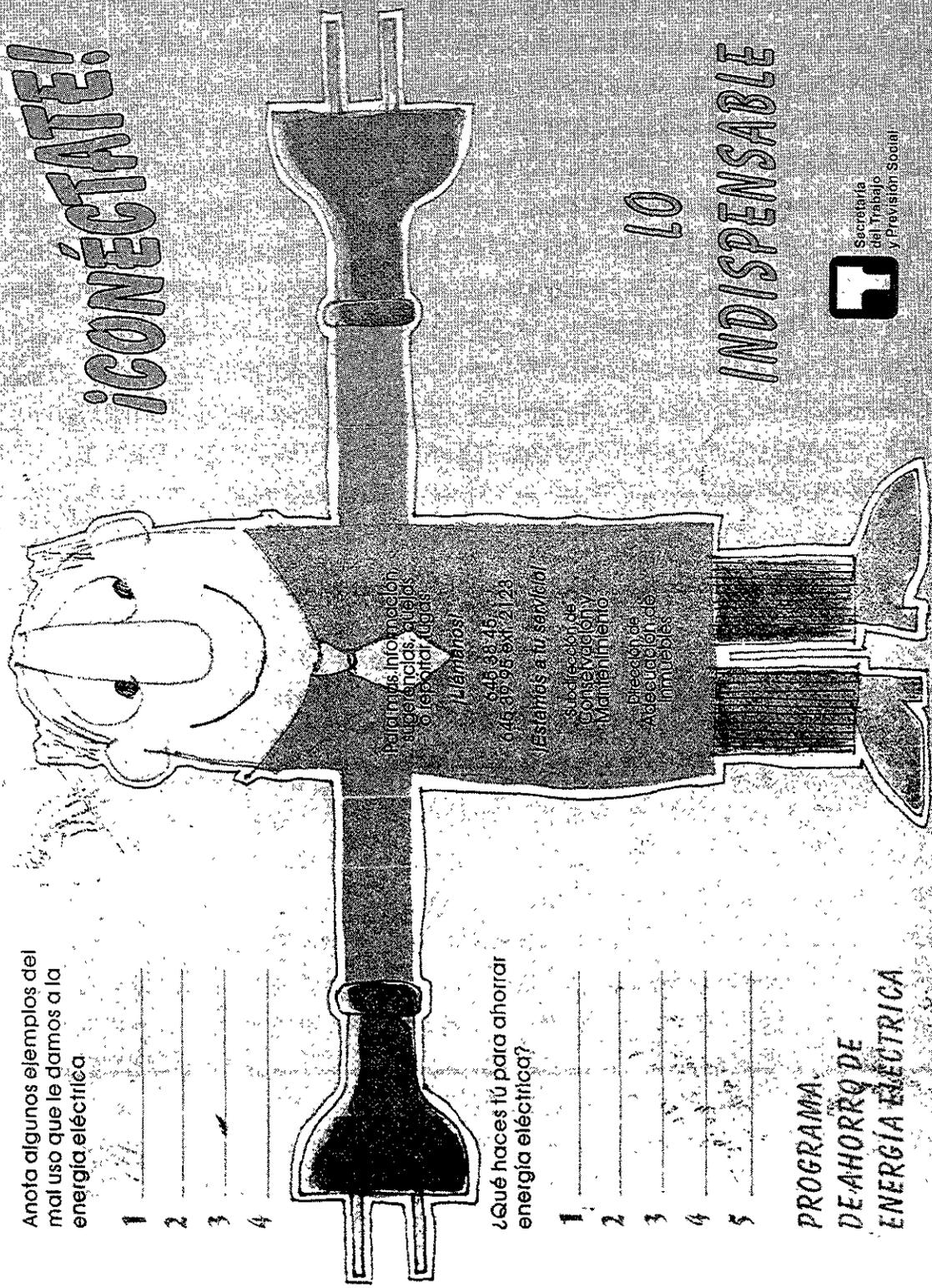


¿Qué haces tú para ahorrar energía eléctrica?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**PROGRAMA DE AHORRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

# ¡CONÉCTATE!



Para más información, sugerencias, dudas o reportar casos:

¡Llámanos!

645 98 46  
645 39 95 ext. 2128

(Estamos a tu servicio)  
- Suscripción de  
- Conservación y  
- Mantenimiento

- Dirección de  
- Atención de  
- Usuarios

10

# INDISPENSABLE



Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social



Cineclub de la STPS

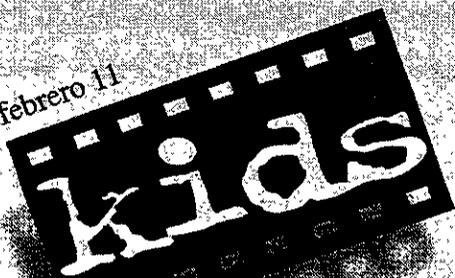
presenta

Ciclo

# Hijos de la vida

*En febrero no sólo sentirás AMOR,  
sentirás pasión, coraje, ternura, tristeza y sentimientos sin fin...*

febrero 11



febrero 18



15:15  
jueves  
hrs



febrero 25

*¡Te esperamos!*

Tu asistencia y opinión fortalecen el Cineclub

Programa  
Cultural  
de la STPS

Auditorio B  
Unidad Periférico



Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social

Ciclo  
marzo 1986

flores  
de

# ACERO

Jueves 15h15hs

*La Flor de mi Secreto*

marzo 11

**Un Canto de Esperanza**

marzo 18

*Los Muecas*

marzo 25

ACEROS II  
UNIDAD HISTÓRICA

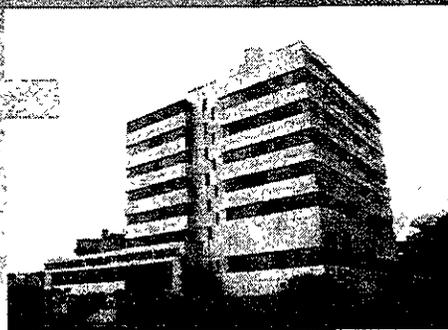
Programa Cultural

Programa cultural  
de la STPS

 Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social

# Reglamento Interior

DOCUMENTOS BÁSICOS



Edición 1998



Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social

MANUAL

# MANUAL



DE IDENTIDAD  
INSTITUCIONAL



Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social



# **MANUAL DE NORMAS EDITORIALES**



**Secretaría  
del Trabajo  
y Previsión Social**

# AUMENTE LA PARTICIPACION



En un verdadero  
equipo de  
trabajo todos  
participan...

¡...DE IGUAL FORMA!