

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**TESINA**

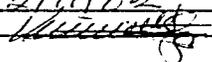
**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA  
UNIDAD DE AGENDA DEL C. GOBERNADOR DEL  
ESTADO DE VERACRUZ**

**Viviana Ivonne Gutiérrez Caballero**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: VIVIANA IVONNE GUTIERREZ CABALLERO

FECHA: 12/11/02

FIRMA: 



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	3
1.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	5
1.1.- Comunicación Externa	29
1.2.- Comunicación Interna	33
2.- COORDINACIÓN DE LA UNIDAD DE AGENDA DEL	52
C. GOBERNADOR DEL ESTADO DE VERACRUZ	
2.1. Subcoordinación de Operación Técnica	60
2.2. Subcoordinación de Agenda	65
2.3. Variables presentes en el proceso de agendar un evento	73
3.- PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	77
3.1. Instrumentos internos de control	81
3.1.1. Reporte Diario	81
3.1.2. Reporte de Cambio	85
3.1.3. Reporte de Confirmación	88
3.2. Instrumentos internos de seguimiento	90
3.2.1. Reporte Semanal	90
3.3. Control y Seguimiento de Documentación Interna	93
3.4. Control y Seguimiento de Documentación Externa	97
3.5. Esquema General de Funcionamiento	100
CONCLUSIONES	106
FUENTES	109

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se propondrá un sistema de comunicación interna para la Coordinación de la Unidad de Agenda del C. Gobernador del Estado de Veracruz, en la cual se realiza la planeación, coordinación y supervisión de las actividades del C. Gobernador, basado en la experiencia personal de colaborar en dicha área desde el inicio de la administración del Lic. Miguel Alemán Velazco en diciembre de 1998; y que tendrá como objetivos lograr un mayor control en la recepción de la documentación, así como tener un seguimiento puntual de las solicitudes de audiencia o invitación a eventos, que por instrucciones del C. Gobernador fueron derivadas para su atención a las Dependencias correspondientes.

Para ello, el primer capítulo será el marco teórico del presente trabajo, revisándose los conceptos y las teorías de la Comunicación Organizacional, partiendo de la base de las definiciones de organización y comunicación, y el papel de la información dentro de las organizaciones; como parte de la Comunicación Organizacional, están la Comunicación Externa y la Interna, que se desarrollarán por separado en dos subcapítulos.

En el segundo capítulo, se explicará en lo general las funciones y cómo opera la comunicación en la Coordinación de la Unidad de Agenda del C. Gobernador; y de manera particular, las actividades de la Subcoordinación de Agenda y la Subcoordinación de Operación Técnica; y en un tercer apartado, los problemas que se presentan durante todo el proceso, desde la recepción de la documentación hasta el término de un evento.

Una vez que se tiene el marco teórico y que se conoce el funcionamiento y los problemas que se presentan en dicha Coordinación, en el Capítulo 3 se presentará y desarrollará la propuesta de comunicación interna, la cual deberá permitir un mejor control y seguimiento de los procesos y acciones de esa área.

Para ello, el capítulo se dividirá en tres apartados; en los dos primeros se desarrollarán las propuestas para el control y seguimiento de la documentación Interna y Externa, y en el tercero se presentará el Esquema General de Funcionamiento.

Aunque pudiera parecer que llevar la agenda de un Gobernador, hablando en términos generales, es algo sencillo, implica todo un proceso. El presente trabajo, puede servir como un manual de procedimientos y de apoyo para el personal de las próximas administraciones; ya que, en nuestro caso, para decirlo de manera coloquial, todo se fue aprendiendo sobre la marcha, y perfeccionándose con la práctica. Asimismo, se pueden ver las aplicaciones de la comunicación en este tipo de áreas de gobierno.

Finalmente, se presentarán las conclusiones.

# CAPÍTULO 1

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el presente Capítulo, se revisarán los conceptos de organización y comunicación, sin pretender hacer una revisión exhaustiva de cada uno de ellos; así como las diferentes definiciones y teorías de la Comunicación Organizacional, que incluye la comunicación interna y externa como parte de la misma, las cuales se tratarán en dos subcapítulos.

### **Definiciones de Organización:**

La primera que enunciaremos será del teórico Max Weber, quien la define como "Un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular"<sup>1</sup>, misma que ha servido de base para muchas otras.

En una definición más amplia, este mismo autor distingue el "grupo corporado" de otras organizaciones sociales, definiéndolo como "una relación cerrada o que limita por medio de normar la admisión de extraños... siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de individuos específicos cuya función regular sea ésta, con un jefe o 'cabeza' y, por lo general, también con personal administrativo".<sup>2</sup>

En su definición, Weber menciona la continuidad de las actividades realizadas por las organizaciones, encaminadas a un propósito de naturaleza específica, trascendiendo con ello la permanencia o vida de sus miembros.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Hall, Richard H. *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Editorial Prentice/Hall Internacional, Pág.

<sup>2</sup> *Ídem*.

<sup>3</sup> *Ídem*

Para Chester I. Bernard es “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”, esto es la actividad lograda a través de una coordinación consciente, deliberada y plena de propósitos, enfatizando el papel del individuo.<sup>4</sup>

Una definición semejante a la anterior dice que es un “sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de los individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes.”<sup>5</sup>

Una más la define como “agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones de autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”<sup>6</sup>

Otra más compleja la define como “una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general se relacionan con una meta o un conjunto de fines”.<sup>7</sup>

Todas estas definiciones tienen algo en común: en una organización se establecen fines u objetivos comunes, para lo cual se llevan a cabo ciertas actividades, independientemente del enfoque que cada una de ellas le da.

---

<sup>4</sup> *Ídem.*

<sup>5</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas*. Editorial Trillas. México, 1986, Pág. 15

<sup>6</sup> [www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1)

<sup>7</sup> Hall, Richard H. *Op. Cit.* Pág. 9

Annie Bartolli en “Comunicación y Organización”<sup>8</sup> menciona que “...la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado...”, definiendo a este último como “...cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo”.

Esta autora señala diversos factores de distinción de una organización:

- Y Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo;
- Y Distribución de roles y tareas a realizar;
- Y División de la autoridad y del poder formal;
- Y Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo;
- Y Sistema de comunicación y coordinación;
- Y Criterios de evaluación y control de resultados.

Algunos de estos factores están integrados en las definiciones de los autores anteriormente citados.

Carlos Fernández Collado<sup>9</sup> define a la organización como: Dos o más personas que se coordinan para alcanzar ciertos objetivos; obtienen información del ambiente, así como materiales; transforman los recursos, y como resultado de las actividades de su organización, reintegran al ambiente esos recursos procesados; teniendo cinco elementos básicos: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos.

---

<sup>8</sup> Bartolli, Annie. *Comunicación y Organización*. Editorial Paidós. 1992 Págs. 18-19

<sup>9</sup> Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1991, Pág. 13

El tamaño de una organización se determina por la escala de los recursos financieros, tecnológicos y humanos; obviamente, entre más grande, más compleja. La interdependencia se refiere a la vinculación existente entre los integrantes de la organización; los insumos se encuentran en el ambiente, y son integrados a la misma; estos insumos se transforman para convertirse en productos, resultado de las actividades coordinadas de la organización.

En una organización coexisten dos estructuras: la formal, que es lo que se puede analizar más claramente a partir del organigrama de la institución<sup>10</sup>; en la que están presentes la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y responsabilidades, la dirección y los mecanismos de control <sup>11</sup>; y la informal, es la que surge del agrupamiento voluntario y/o espontáneo, que se da a partir de las relaciones afectivas y por afinidades entre los individuos que pertenecen a una organización formal.<sup>12</sup> Ambas se complementan y deben servir al objetivo superior común.

Cabe destacar que este autor integra en su definición el entorno de la organización, tanto para tomar información y materiales del ambiente, como para reintegrar al mismo, el resultado de esas actividades.

Por otra parte, algunas de las definiciones anteriores hablan de una jerarquía y autoridad dentro de la organización, lo cual puede traducirse en un organigrama.

---

<sup>10</sup> Rebeil Corella, María Antonieta. *El poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Plaza y Valdés, Colombia, 2000, Pág. 180

<sup>11</sup> Bonilla, *Op. Cit.* Pág. 15

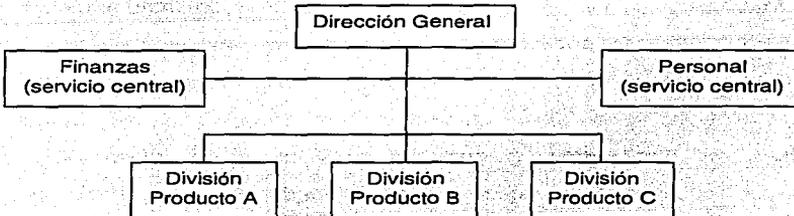
<sup>12</sup> Rebeil Corella, María Antonieta. *Op. Cit.* Pág. 180 y Bonilla, *Op. Cit.* Pág. 15

Annie Bartolli identifica tres tipos<sup>13</sup>:

1. **Funcional.** Fundamentado en el principio de especialización de las divisiones, requiere de una determinada centralización en la toma de decisiones en el nivel de dirección general.



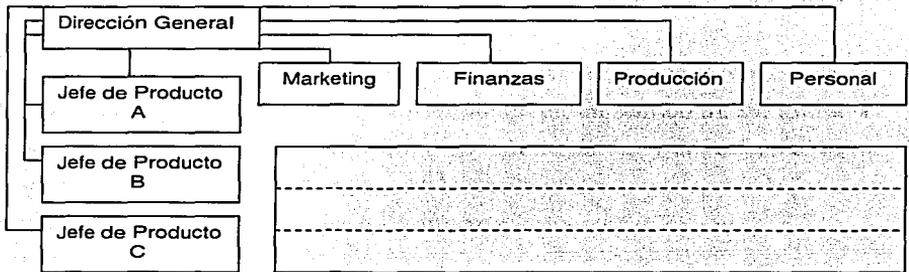
2. **Divisional.** La actividad está organizada por productos, mercados, tipo de clientela o ámbito de actividad estratégica. Lleva una determinada desconcentración de la toma de decisiones.



3. **Matricial:** Responde a dos lógicas cruzadas, una de especialidades o funciones; y otra de ámbitos o programas de actividades; por lo que su

<sup>13</sup> Op. Cit. Págs. 63-67

objetivo es equilibrar el par "integración-diferenciación, en el caso de actividades diferenciadas pero con múltiples interdependencias. En este tipo de organigrama, es necesario un creciente esfuerzo en proceso de comunicación, coordinación y regulación, ya que cada integrante de la organización dependerá jerárquicamente de un responsable, y funcionalmente de distintos servicios transversales.



Ahora bien, en la organización uno de los factores esenciales es la comunicación, ya que cada modo de organización necesita un enfoque específico de la comunicación y viceversa<sup>14</sup>.

La comunicación es algo continuo y permanente en cualquier organización, pues los objetivos que persiga, necesitarán de planes o estrategias que permitan el logro de los mismos, lo cual únicamente podrá definirse, delimitarse y/o llevarse a la práctica mediante un proceso adecuado de comunicación. "La comunicación y la estrategia organizacionales, se

<sup>14</sup> Annie Bartolli. *Op. Cit.* Pág. 68

asemejan a las dos hojas de una tijera, que funcionan como un solo sistema y trabajan juntas, complementándose entre ellas".<sup>15</sup>

Sin embargo, durante mucho tiempo, la comunicación estuvo excluida del concepto de organización. Las principales teorías de la comunicación, consideradas como precursoras, se caracterizan por referirse a la transmisión unilateral e interesarse de manera cuantitativa por la técnica de la transmisión.

C. E. Shannon fue el primero en dar a conocer una primera formalización de los problemas de información en un sentido lineal, tomando la palabra 'comunicación' en el sentido de 'información' y de 'circulación de la información'<sup>16</sup>, de ahí el origen de la confusión frecuente, por lo que es importante señalar la diferencia entre información y comunicación.

Para Shannon la información no es el objeto de la transmisión: se trata de una magnitud estadística abstracta que califica el mensaje independiente de su significación.<sup>17</sup>

Dimitri Weiss afirma que es el objetivo perseguido y no la estructura de datos transmitidos lo que permite distinguir estas dos nociones, así "... la información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que la comunicación consiste en

---

<sup>15</sup> Jennings, Marie y David Churchill. *Cómo Gerenciar la Comunicación Corporativa. Pautas para la Acción*. Editorial Legis Fondo Bogotá, 1991, Pág. 2

<sup>16</sup> Annie Bartollie. *Op. Cit.* Pág. 73

<sup>17</sup> *Ibid.* Pág. 74

intercambios de información con el objeto de cambiar el comportamiento de otros".<sup>18</sup>

Para P. Joffre y G. Koenig se estará hablando de información cuando nos referimos a situaciones en las que sólo el receptor tiene un rol activo, mientras que la comunicación trata de relaciones interactivas. De manera similar, B. Galambaud concibe a la información como la simple relación de las personas con los hechos, y a la comunicación como la relación entre las personas.

Por lo tanto, la información se produce en un solo sentido, del emisor al receptor; y la comunicación se produce en varios sentidos, cada emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor de la misma secuencia.<sup>19</sup>

"... mientras el mensaje codificado por el emisor alcanza un destinatario que decodifique el mensaje (esto es que le confiera un sentido, que lo signifique, el mensaje es mera información. Una vez significado, es comunicación."<sup>20</sup>

La información afecta en distintos niveles a una organización: como emisora de mensajes hacia adentro o hacia fuera; y como receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera o de adentro; así como la comunicación: como vector de intercambios interactivos con su medio y

---

<sup>18</sup> *Ibíd.* Pág. 69

<sup>19</sup> *Ibíd.* Págs. 69-70

<sup>20</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 132

como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal.<sup>21</sup>

## La Comunicación en las Organizaciones

Los analistas organizacionales han atribuido distintos grados de importancia al proceso de comunicación en una organización. Chester I. Bernard afirma que "en una teoría exhaustiva de la organización, la comunicación ocuparía un lugar central, ya que la estructura, la extensión y el alcance de la organización están determinados, casi enteramente, por las técnicas de comunicación."<sup>22</sup> Asumiendo que la comunicación es causa de todo lo que pasa en la organización.

En sentido opuesto, Daniel Katz y Robert L. Kahn le dan una importancia variable a la comunicación, según el tipo de organización que se estudie: "..., uno va de un sector organizacional donde el intercambio de energías es primario, y el intercambio informativo secundario, a un sector donde las prioridades están invertidas. A medida que uno se aproxima al centro organizacional de control y decisión, el énfasis en el intercambio de información se hace más notorio."<sup>23</sup>

Estos mismos autores señalan que una vez reconocida la importancia de las comunicaciones, muchas organizaciones se embarcaron en esa vía, creyendo que con suficiente comunicación, cada miembro estaría al tanto de lo que pasaba, desapareciendo así la mayoría de los problemas en las

---

<sup>21</sup> Bartoli, Annie, *Op. Cit.* Pág. 70.

<sup>22</sup> Richard H. Hall. *Op. Cit.* Pág. 250

<sup>23</sup> *Idem.*

organizaciones. Sin embargo, el simple apoyo en comunicaciones más numerosas no puede producir cambios mayores y positivos en la organización.

24

Annie Bartolli afirma que la comunicación en una organización "es el conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un 'recurso' fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas... debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de *performance*"<sup>25</sup>.

La comunicación en las organizaciones puede tener diferentes funciones, según lo menciona Carlos Fernández Collado<sup>26</sup>:

**Función de Producción:** Se preocupa básicamente por la eficiencia; está orientada a informar a los empleados cómo realizar sus trabajos, incluyendo orientación, participación, resolución de problemas, etc.

**Función de Innovación:** Se refiere a algo nuevo dentro de la organización. Esta función destaca la importancia de la comunicación, ya que ésta debe originar los cambios internos necesarios que permitan el funcionamiento de la organización, o su crecimiento.

**Función de Mantenimiento:** Esta tiene que ver más con la integración y relación de la persona con el ambiente físico y humano.

---

<sup>24</sup> Hall, Richard H. *Op. Cit.* Pág. 252

<sup>25</sup> *Op. Cit.* Pág. 71

<sup>26</sup> *Op. Cit.* Págs. 25-28

Entrelazando estas funciones, tenemos que "... el objetivo general de la función de la comunicación en las organizaciones, por lo general se refiere a la obligación de *desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración personal.*"<sup>27</sup>

Desde cualquier punto de vista que se estudie a la comunicación, ésta afecta a las organizaciones<sup>28</sup>:

- **Nuevas tecnologías:** La organización se sitúa en el centro de la evolución informática, en telecomunicaciones, telemática, ya que es un lugar privilegiado de intercambio y procesamiento de datos.
- **Relaciones interpersonales:** La organización sufre los problemas inherentes a los problemas de comunicación entre el personal: asalariados y personal jerárquico, direcciones y sindicatos, o en el seno de los mismos servicios.
- **Político Administrativo:** Determinar cuáles son los objetivos de recepción (entrada) y de emisión (difusión) de la información y cuáles son las orientaciones en materia de comunicación para mejorar los resultados de la organización.

Lograr una comunicación requiere de compartir símbolos referentes; las personas que la establecen deben saber a que se están refiriendo cuando

---

<sup>27</sup> Rebell Corella, María Antonieta. *Op. Cit.* Pág. 42

<sup>28</sup> Bartolli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 81

hablan de algo en específico; de lo contrario, si se basan en 'supuestos', la comunicación será un fracaso.

Es por ello que se puede considerar a la comunicación como un factor de poder en las organizaciones, ya que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituyendo a su vez, "la identificación, selección y combinación de medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone"<sup>29</sup>

### **Definiciones de Comunicación Organizacional**

Existen diversas definiciones de Comunicación Organizacional, entre las que podemos enunciar las siguientes<sup>30</sup>:

Redding y Sanborn la definen como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Katz y Kahn la perciben como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización. Sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado por Von Bertalanffy y otros para las ciencias físicas, Katz y Kahn definen a

---

<sup>29</sup> *Ibíd.* Pág. 14

<sup>30</sup> Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana. México 6ª. Edición 1994. Pág. 21

las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de energía en algún producto o servicio, lo cual es característico del sistema, la exportación de este producto o servicio al medio ambiente, y el fortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente.

Zelko y Dance se interesan principalmente por las “habilidades” de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Su percepción de la comunicación organizacional es como interdependiente entre las comunicaciones internas ascendentes, descendentes y horizontales; y las comunicaciones externas, relaciones públicas, ventas y publicidad.

Por su parte, Lesikar comparte con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales, entendiendo éstas como el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización.

Thayer, basándose también en el método general de los sistemas de la comunicación, define a la comunicación organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”<sup>31</sup>.

Huseman y otros autores limitan el campo de la comunicación organizacional a la estructura organizacional, la motivación y habilidades

---

<sup>31</sup> *Ibid.* Pág. 22

comunicativas como escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir. Otros autores como Lesikar, Schutte y Steinberg, y Vardaman, subrayan en sus estudios los medios de comunicación escrita (reportes, cartas, memorándum, boletines y propuestas).

“Greenbaum percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas y considera el papel de la comunicación como de coordinación (de los objetivos personales y de la organización así como de las actividades que generan problemas)”<sup>32</sup>.

Goldhaber la define como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes; estableciendo que mensaje, red, relaciones e interdependencia son 4 conceptos claves de la Comunicación Organizacional<sup>33</sup>, desarrollando cada uno de ellos.

- **Mensaje:** “La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibe el nombre de mensaje.” En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas. Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: *modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión; propósito del flujo.*

---

<sup>32</sup> ídem

<sup>33</sup> íbid. Pág. 23

La *modalidad del lenguaje* diferencia los mensajes verbales y no verbales; En los *supuestos receptores* se incluye a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. Con relación a los primeros se examinan los mensajes para uso interno, y con relación a los segundos los de uso externo., es decir, comunicación interna y comunicación externa.

El *método de difusión* identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas.

Por último, el *propósito del flujo* hace referencia al motivo por el que se envía y recibe un mensaje dentro de la organización así como a la específica función que cumple.<sup>34</sup>

- **Redes:** “Las Organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones”<sup>35</sup> (este concepto será desarrollado más adelante)
- **Interdependencia:** Siendo la organización un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente, se establece que la naturaleza de estas relaciones es interdependiente debido a que todas las partes del sistema (denominadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Ello quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema.
- **Relaciones:** Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente. Es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas. En consecuencia, debemos estudiar las

---

<sup>34</sup> Ibíd. Págs. 24-26

<sup>35</sup> Ibíd. Pág. 27

relaciones existentes entre las personas. Las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrandó nuestra atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en a relación.

Por su parte, Carlos Fernández Collado<sup>36</sup> identifica tres definiciones:

La primera, como el conjunto de mensajes que intercambian los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio; una segunda se refiere a la comunicación organizacional como una disciplina que estudia cómo se da la comunicación en las organizaciones, y entre éstas y su medio.

Finalmente, una tercera la define 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 ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos"<sup>37</sup>

Desde este punto de vista, la comunicación organizacional se divide en dos tipos: comunicación interna, dirigida al personal de la organización; y la externa, dirigida a diferentes públicos fuera de la organización; comprendiendo las relaciones públicas y la publicidad.

En las definiciones anteriores se detectan varios hilos comunes<sup>38</sup>:

---

<sup>36</sup> *Op. Cit.* Págs. 30-31

<sup>37</sup> *Ibid.* Pág. 31

<sup>38</sup> Goldhaber, Gerald M. *Op. Cit.* Pág. 23

- ◆ La Comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es afectado y afecta a su vez, al medio ambiente.
- ◆ La Comunicación Organizacional implica mensajes: su flujo, propósito, dirección y medio empleado.
- ◆ La Comunicación Organizacional implica personas: sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

María Antonieta Rebeil Corella se refiere a la comunicación organizacional como “aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y lo hacen más productivo.”<sup>39</sup>

Así, de acuerdo a esta definición, la comunicación organizacional incluye tres dimensiones: “la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)”<sup>40</sup>

La comunicación institucional o corporativa es “... aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales”<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> *Op. Cit.* Pág. 177

<sup>40</sup> *Idem*

<sup>41</sup> *Ibid.* Pág. 168

Para esta autora, en la comunicación institucional o corporativa queda incluido el término de *relaciones públicas*, ya que “hoy en día existe una fuerte tendencia a agrupar lo que antes estaba disperso en materia de comunicación organizacional, la comunicación interna, las relaciones públicas y la publicidad empiezan a dejar de concebirse como entes aislados, como esfuerzos separados, y a veces como rivales, para entenderse cada vez como una parte integral de una estrategia de comunicación”<sup>42</sup>.

Para la realización del presente trabajo, se tomó en cuenta la división que hace Carlos Fernández Collado, en la que la comunicación institucional o corporativa y la mercadológica, serían parte de la Comunicación Externa.

Así, las Relaciones Públicas “son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y proyectar ante ellos una imagen favorable.”; y la Publicidad “es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización”<sup>43</sup>.

Sin embargo, coincide con la autora antes citada, al señalar que puede resultar poco efectivo concebir a la comunicación interna, las relaciones públicas y la publicidad como actividades aisladas, ya que si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, la estrategia comunicativa global de la

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, Pág. 185

<sup>43</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 32

organización, es el elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes.<sup>44</sup>

En torno a la comunicación organizacional hay diferentes teorías. A continuación, se resumen en un cuadro cada una de ellas.

---

<sup>44</sup> *Ibid.* Págs. 33-34

## TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL<sup>45</sup>

TEORÍAS	PRINCIPALES AUTORES	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
Clásica (fines del siglo XIX, principios del XX)	Max Weber	Propone una división precisa y específica del trabajo, con una jerarquía bien definida, y relaciones laborales formales.	Los autores hacen énfasis en la forma sistemática de estudio para las organizaciones; resaltando la estructura de ésta como la jerarquía, las reglas, etc.
	Frederick W. Taylor	Enfatiza la investigación para lograr una mayor productividad. Plantea los siguientes principios básicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal científicamente</li> <li>• Analizar el trabajo científicamente</li> <li>• Cooperación cercana y compartir responsabilidades entre los que planean y los que ejecutan las actividades.</li> </ul>	Describen a la organización como un sistema cerrado, estático, con sistemas de control definidos.
	Henri Fayol	Resalta la importancia de la administración en cualquier organización.	En esta teoría la comunicación es muy formal, se enfatiza la comunicación "hacia abajo", con un manejo muy oficial y poca libertad para salirse de éste; hay centralización en la toma de decisiones y mucha supervisión y control.  La comunicación en la empresa era concebida como información operativa y formal. <sup>46</sup>

<sup>45</sup> Fernández Collado, Carlos, *Op. Cit.* Págs. 35-60

<sup>46</sup> Bartoli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 30

TEORÍAS	PRINCIPALES AUTORES	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
Humanista (desarrollada a finales de los años 20's y principios de los 30's)	Elton Mayo	Sus estudios dieron como resultado la comprensión de las organizaciones como entes sociales, reconociendo la importancia del elemento humano	Esta teoría resalta el valor del elemento humano, con una mayor participación y comunicación.
	Kurt Lewin	Sus estudios sobre el comportamiento grupal hicieron que surgiera interés por el impacto del liderazgo, la comunicación interna, etc.	Estos autores involucran aspectos como el ejercicio del poder, la frustración derivada del conflicto entre necesidades personales contra las organizacionales, la falta de confianza el tipo de liderazgo ejercido, la satisfacción en el trabajo y la interacción grupal.
	Rensis Likert	Desarrolló 4 modelos de diseños de organización: el autoritario, el benevolente autoritario, el consultivo, y el participativo, inclinándose por éste último, en el que predomina la confianza en los subordinados y la libertad de comunicación.	Su preocupan por darle a la comunicación (formal e informal) una adecuada dirección en todos los sentidos (hacia arriba, hacia abajo y sobre todo, horizontal), facilitar y dar soporte a la interacción entre los diferentes integrantes de la organización, y reconocer el papel preponderante de los patrones formales e informarles en materia de comunicación grupal/interpersonal. <sup>47</sup>
	Douglas McGregor	Destacó la necesidad de autodesarrollo. Desarrolló dos teorías, la "X", en la que se define al empleado como alguien sin ambiciones, y que necesita estar constantemente vigilado para que realice bien su trabajo; y la "Y", en la que reconoce el potencial del empleado, que es responsable y puede cumplir sus objetivos con la colaboración de su superior.	
	Chris Argyris	Propone la "Administración participativa" para aprovechar el potencial humano.	

<sup>47</sup> Fernández Collado; Carlos. *Op. Cit.*, pág. 88-89

TEORÍAS	PRINCIPALES AUTORES	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
Conductista en las decisiones	H. Simon; J. March y R. Cyret	<p>Consideran relevantes el logro de metas, la toma de decisiones y el grado de especialización requerido en la estructura organizacional para asegurar resultados: la toma de decisiones en situaciones complejas se dificulta a los integrantes de la organización, debido a restricciones impuestas por la propia estructura de organización (y de poder/influencia) asociada a ella.</p> <p>Crean sistemas de información para evitar distorsión en la comunicación, sobre todo la relacionada con resultados/decisiones, y para mantener al máximo el flujo de información relevante, aun cuando haya una sobrecarga en la organización y se afecte la conducta individual.</p>	<p>El propósito primario de la comunicación en esta corriente es "asegurar la transmisión adecuada de los procedimientos estipulados", que incluyen: definición del rol, canales de información muy bien definidos, y programas de entrenamiento orientados a la precisión del rango de movimientos para efectos de toma de decisiones oportuna.</p>
Sistemas	E. Trist	<p>Estudió a la organización como sistema, identificándolo como una unidad económica, social y técnica. Contribuyó a identificar algunos subsistemas de las organizaciones como producción, mantenimiento de la estructura, de soporte a la producción, etc.</p>	<p>Considera relevantes aspectos como la apertura al medio y la influencia de éste.</p> <p>La comunicación es formal e informal entre sistemas y subsistemas, principalmente horizontal y vertical.</p> <p>Le da mucha importancia a la comunicación organizacional, afirmando que es complementaria de la teoría humanista.</p>
	Daniel Katz y Robert Kahn	<p>Consideran a las organizaciones como sistemas abiertos, definiéndolos como aquél que tiene una relación directa y continua con el medio que le rodea.</p>	

TEORÍAS	PRINCIPALES AUTORES	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
Contingente	Joan Woodward	Sus estudios dieron como resultado que consideraran que cada organización tiene una escala de complejidad tecnológica, y con base en ella, es el tipo de comunicación que tienen.	Da un peso muy específico a la influencia del medio ambiente, y la manera en que la organización responde a éste.
	Tom Burns y G.M. Stalker	Identificaron dos estilos de administración, el mecánico, muy formal, rígido, etc.; y orgánico, caracterizado por la flexibilidad e informalidad.  Asimismo, también señalan cómo las demandas del medio influyen en los estilos administrativos y su eficiencia.	La comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas, horizontal y vertical.  Resalta el valor de la comunicación interna y la externa.
	Paul Lawrence y Jay Lorsch	Ellos delimitaron los impactos del medio ambiente en la organización, a los cuales deben responder de forma diferenciada.	

Como se puede observar, cada una de las teorías da un enfoque diferente acerca de la comunicación en las organizaciones; sin embargo, de cada una podríamos tomar sus características más relevantes, sobre todo de las tres últimas, y complementarlas.

Por ejemplo, la teoría de sistemas está vigente y ha sido enriquecida por la teoría de contingente "que señala con insistencia la importancia del impacto del medio externo en las organizaciones y viceversa (sistemas abiertos)..."<sup>48</sup>

La teoría de sistemas atribuye a la comunicación "... las facultades de mantener unida a la organización e interrelacionados a los subsistemas..." así como de "... mantener vinculada a la organización con su medio..."<sup>49</sup>

Porque no hay que perder de vista que, aun cuando la organización, vista como un sistema tiene su propia comunicación con los subsistemas que la componen, "no puede en modo alguno desatenderse de su entorno (que afecta su rumbo y al cual, también ella modifica). Es decir, la empresa no puede ni debe ser comprendida como algo desvinculado del todo vital al que pertenece, sino como un agente dinámico en constante interacción consigo mismo y con el ambiente que le rodea."<sup>50</sup>

En este sentido, la comunicación organizacional debe tener una lógica entre el discurso y las acciones: es decir, que lo que se proyecta hacia el exterior, no se contradiga con lo que sucede al interior de la organización.

---

<sup>48</sup> Rebell Corella, María Antonieta. *Op. Cit.* Pág. 181

<sup>49</sup> *Ibid.* Pág. 182

<sup>50</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 127

En conclusión, la comunicación debe interesarse por aspectos tales como "información operativa o funcional (descendente, ascendente y lateral); sistemas de información manuales o informatizados; sistemas y procedimientos de coordinación; comunicación interna en la vida de la organización; comunicación externa; intercambios formales, etc."<sup>51</sup>, todo esto con el fin de que la organización cumpla sus metas, coordinando de manera eficiente los esfuerzos de sus integrantes, tomando en cuenta su entorno.

### 1.1.- Comunicación Externa

La Comunicación Externa "es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos..."<sup>52</sup>, teniendo tres divisiones, de acuerdo a los objetivos a lograr<sup>53</sup>:

- ❖ **Comunicación Externa Operativa:** Es el intercambio que se da entre los integrantes de la organización con el medio externo, en el marco de las actividades diarias. Cada uno de ellos, da una imagen y unos mensajes en nombre de la empresa, y a su vez, recibe informaciones que integra a la organización. Estos intercambios son indispensables para la realización de la actividad de la organización a corto plazo.
- ❖ **Comunicación Externa Estratégica:** En ésta se agrupan dos aspectos: el primero, para la constitución de "redes", por medio de las cuales la organización busca una presencia en su medio y desarrollar o mantener relaciones positivas con actores considerados claves como: cargos

---

<sup>51</sup> *Ibíd.* Pág. 71

<sup>52</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 32

<sup>53</sup> Bartoli, Annie. *Op. Cit.* Págs. 100-103

municipales, dirigentes de clubes, de empresas, etc., que pudieran servir de apoyo cuando se presente alguna eventualidad.

El segundo, la escucha externa, denominada de “vigía” o de “observatorio”, que sirve para captar información estratégica en el medio, a través de alguno de los integrantes de la organización.

- ❖ **Comunicación Externa de Notoriedad:** En este caso, es la organización, y no sus integrantes, la que informa al medio, a fin de dar a conocer algún producto o mejorar su imagen, mediante el uso de publicidad, promoción, patrocinios, presencia de stands, acciones de difusión, etc.. Sin embargo, en este tipo de comunicación, a menudo se olvida que un empleado es un potencial promotor de la organización.

María Antonieta Rebeil Corella.<sup>54</sup>, engloba todo lo anterior en lo que ella llama Comunicación Corporativa (institucional o de relaciones públicas), dedicada a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales.

En principio, las organizaciones que contaban con un área, preocupadas sobre todo por su imagen, le empezaron a llamar de ‘relaciones públicas’, puesto que el principal objetivo era proyectar una buena imagen de la organización en los medios de comunicación.

En los años setenta, la comunicación externa surgió como una necesidad para promover la imagen de la empresa en su entorno. Es por ello que la Comunicación Externa de Notoriedad, es la que más se define como

---

<sup>54</sup> *Op. Cit.* Pág. 168

"Comunicación Externa"; sin embargo, no debemos dejar lado que existen intercambios de información entre los miembros de una organización y su entorno, que no necesariamente tienen la finalidad de hacer publicidad o mejorar la imagen de la empresa, sino que son necesarios para las operaciones diarias de la organización.

"Las relaciones varían desde las interacciones rutinarias y altamente formalizadas —como el pedido de suministros de un negocio a otro, o la solicitud de libros para las bibliotecas por medio de un sistema de préstamos entre bibliotecas— hasta situaciones tan particulares como el que miembros directivos de dos organizaciones se encuentren en el guardarropa de su club deportivo y comparen notas sobre sus intereses encontrados."<sup>55</sup>

Así, la comunicación externa "... debe determinar cuáles son los objetivos de recepción (es decir de entrada) y de emisión (difusión) de la información, y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para mejorar el 'resultado' global"<sup>56</sup>

De esta manera, los medios a utilizar pueden ser desde comunicaciones informales (vía telefónica o reuniones), difusión de periódico o revista relacionada con la organización, hasta campañas publicitarias en prensa, radio o televisión, de acuerdo a lo que se busque lograr:

"Uno de los elementos del marketing estratégico de una empresa se refiere a su política de comunicación externa. Además de los mensajes publicitarios

---

<sup>55</sup> Hall, Richard H. *Op. Cit.* Pág. 292

<sup>56</sup> Bartoli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 81

confiados a organismos especializados, y que se concretan mediante la prensa escrita o hablada, también se producen comunicaciones internas para el medio externo"<sup>57</sup>.

En este sentido, es importante que los integrantes de la organización conozcan también la información que se difunde de ésta, "... puesto que los distintos documentos o productos publicitarios, que a menudo aspiran a proyectar en el entorno algunos mensajes clave acerca de la empresa, mensajes que el mismo empleado no siempre es capaz de trasladar"<sup>58</sup>

Actualmente la Comunicación Externa ya no sólo es utilizada con el fin de proyectar una buena imagen en los medios de comunicación masivos, sino que ésta puede fluir en diferentes direcciones y de diferentes formas:

"La mayoría de las relaciones ocurren en los límites de la organización, con personal a menudo designado específicamente para este propósito. El vendedor, el encargado de las relaciones públicas, el comprador, el que hace la campaña para el congreso o la recepcionista de la entrada..."<sup>59</sup>

Ahora bien, cabe señalar que la comunicación no fluye solamente de adentro (la organización) hacia fuera, sino que también se da de afuera (del medio) hacia adentro:

"La organización, como un todo y los distintos componentes que la estructuran, están relacionados entre sí (por vínculos similares). Esta relación

---

<sup>57</sup> *Ibid.* Pág. 91

<sup>58</sup> *Ibid.* Pág. 92

<sup>59</sup> Hall, Richard H. *Op. Cit.* Pág. 295

es de interdependencia, en virtud de que se afectan mutuamente entorno y organización, y a su vez, los cambios internos en el sistema de la empresa, acaban por afectar dicha relación en su totalidad.”<sup>60</sup>

Por lo que, de la manera en que se dé la comunicación interna en una organización, afectará su comunicación externa.

## 1.2.- Comunicación Interna

Por Comunicación Interna se entenderá “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”<sup>61</sup>

Estas actividades pueden ser la realización de memorandos, boletines o reuniones (comunicación formal).

Generalmente, los enfoques de comunicación interna se caracterizan por:

- Se refieren a los soportes de información (el “canal” de comunicación: diarios, reuniones, procedimientos, etc.)

---

<sup>60</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 138.

<sup>61</sup> *Ibíd.* Pág. 32

- Exhiben una dimensión política intencionada, afirmando de viva voz la necesidad de ‘comunicar bien’ sin tener un plan de acción específico.
- Se refieren a la información proveniente de “afuera” y se procesa internamente como recurso estratégico.<sup>62</sup>

un canal de comunicación, mismo que se define como “... el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor: eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor”<sup>63</sup>; y vincula tres elementos principales<sup>64</sup>:

- a) una fuente, que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario
- b) un mensaje, que es enviado a través de él
- c) un destinatario, que lo utiliza para recibir un mensaje

Los canales o medios se pueden dividir en<sup>65</sup>:

- ◆ Masivos: Una fuente llega a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea, como por ejemplo periódicos, revistas, cine, radio y televisión.
- ◆ Públicos: Comunicación entre una fuente y un grupo de personas, como por ejemplo boletines y revistas de una empresa; periódicos murales, discursos en un recinto; etc.
- ◆ Interpersonales: Implican un intercambio más directo entre fuente y receptor. En el contexto de una organización, podríamos definirlos como: “Todos aquellos medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización”<sup>66</sup>; algunos de estos medios utilizados entre personas de una misma, o de otra, para

<sup>62</sup> Bartolli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 82

<sup>63</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 22

<sup>64</sup> *Idem.*

<sup>65</sup> *Idem.*

<sup>66</sup> *Ibid.* Pág. 184

comunicarse son: teléfono; teléfono abierto (para comentarios y opiniones de empleados); dictado telefónico; interfono; télex; memoranda e instrucciones por escrito, circulares, correo electrónico, tecnología de comunicación a distancia (telefax y conferencias por satélite), carta de diversos formato; recados por escrito y a través de terceros; contactos formales e informales.

Los medios interpersonales pueden ser utilizados en dos contextos: Para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales (personales); o sistemáticas de la dirección general o equivalente, de un área de la organización o de ésta en su conjunto.

En el primer contexto, un integrante de la organización utiliza el medio para comunicarse con un propósito personal específico momentáneo; para episodios concretos y personales de comunicación.

En el segundo, el medio se utiliza de manera sistemática, periódica y programada por un integrante de la organización, un área de ésta o de toda; para estrategias de comunicación de la organización.<sup>67</sup>

G. Goldhaber clasifica a los medios interpersonales en: "a) hardware, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión computadoras, teléfono y radio, por ejemplo; y b) software, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse de los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir; por ejemplo cartas,

---

<sup>67</sup> *Ibíd.* Pág. 249

memoranda, manuales, folletos, circulares, discursos, reuniones administrativas, etc.”<sup>68</sup>

Otra clasificación de éstos medios la hace T.D. Weinshall<sup>69</sup>:

1. **ORALES**, que pueden ser:

- a. **Visibles:** Se caracterizan porque el receptor puede escuchar y ver a la fuente: cara a cara; circuito cerrado de televisión, etc.; logrando con ellos mayor influencia y más posibilidades de retroalimentación, interviniendo la información transmitida de manera no verbal como gestos, distancia física entre los interactuantes, etc.
- b. **Invisibles:** El receptor no puede ver a la fuente, sólo escucharla: teléfono, interfono, radio, etc., y tienen la principal ventaja de ser veloces para transmitir la información.

2. **ESCRITOS:** El receptor no escucha ni ve a la fuente: cartas, télex, terminal de computadora, etc.; su principal bondad es que dejan constancia del hecho al que se refieren.

Es importante señalar que la comunicación interna no es un fin en sí misma y no puede lograrse con una varita mágica o con algunos soportes apropiados.

No se puede circunscribir solo a soportes y técnicas, ya que se debe tener presente que la comunicación puede ser fuente de poder tanto por la

---

<sup>68</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 250.

<sup>69</sup> *Ibid.* Pág. 251

información en sí, como por el derecho a la palabra, no se puede olvidar la dimensión estratégica de la comunicación en la empresa, pues cualquiera que sea su objetivo, éste no puede cumplirse sin comunicación interna y externa.

Algunas organizaciones basan su comunicación interna creando un diario de empresa, cometiendo el error de confundir información (unilateral) y comunicación (por lo menos bilateral), sin plantearse previamente por qué se quiere desarrollar la comunicación; cuáles son los objetivos que se buscan; y que resultados se esperan de un plan de comunicación.

La comunicación dentro de la organización, puede darse en diferentes direcciones, en virtud de que se compone de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles, por lo que el flujo de mensajes entre ellas sigue un camino denominado **red de comunicaciones**.<sup>70</sup>

Una red de comunicaciones se puede dar entre dos personas, unas cuantas o toda una organización. Muchos son los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, como por ejemplo el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza seriada de éste, así como el contenido de los mensajes.

En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales, como por ejemplo, el diagrama de la organización. Sin embargo, otras redes pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa. Los mensajes pueden divorciarse totalmente de la estructura formal y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que

---

<sup>70</sup> Goldhaber, Gerald M. *Op. Cit.* Pág. 27

ellos mismos determinen, influenciados sólo por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se estén comunicando.<sup>71</sup>

El rol de las relaciones de una organización dicta quién ocupa qué posición o trabajo específico; la dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales, (conceptos integrados en las definiciones de Redding y Sanborn; y Zelko y Dance, citados en el presente trabajo), dependiendo quien inicia el mensaje y quien lo recibe.<sup>72</sup>

En este contexto, estas comunicaciones se definen como:<sup>73</sup>

➤ **Descendentes:** Aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. Implican mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. Smith y otros consideran que este tipo de comunicaciones es:

“...la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada. La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones descendentes destinadas a sus empleados. Los estudios de las comunicaciones descendentes responden a la pregunta ¿Hasta que punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje. Las comunicaciones descendentes marcan el

---

<sup>71</sup> Ibid. Pág. 130.

<sup>72</sup> Ibid. Pág. 27

<sup>73</sup> Ibid. Pág. 131

ritmo y establecen el medio necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.”<sup>74</sup>

- **Ascendentes:** Aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores; normalmente sirven para formular preguntas, aclarar dudas o hacer sugerencias, y tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, constituyéndose en mensajes humanos o de integración.
- **Horizontales:** Es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización, sirviendo para la coordinación, resolución de problemas, participación en la información y los rumores.

Para Richard H. Hall<sup>75</sup> las comunicaciones en una organización pueden ser Verticales, que comprende los flujos comunicativos descendentes, ascendentes y comunicaciones con “los de fuera”; y las Horizontales.

### 1. Comunicaciones Verticales:

- a. **Descendentes:** Katz y Kahn identifican 5 elementos: *Instrucción de trabajo*, en la que por medio de órdenes directas, sesiones de entrenamiento, descripción del trabajo u otros mecanismos, se indica al subordinado que debe hacer. La intención es asegurar una realización confiable del trabajo. Lo *racional* de la tarea y sus relaciones con el resto de la organización. Si el total racional de todas las actividades fuera conocido por todos los miembros, el potencial de caos sería alto, ya que no todos los miembros estarían en capacidad de

---

<sup>74</sup> Idem.

<sup>75</sup> *Op. Cit.* Págs. 255-265

entender y aceptar la información a nivel emocional y cognositivo. Este peligro de comunicación excesiva se iguala al de tipo opuesto, que también es un fuerte potencial de mal funcionamiento organizacional. *Información* sobre procedimientos y prácticas dentro de la organización. *Retroalimentación* del individuo en relación con su desempeño. Finalmente, el quinto elemento es la *ideología*, en donde la organización intenta adoctrinar a los subordinados en al aceptación y creencia en las metas de la organización (o subunidad).<sup>76</sup>

- b. **Ascendentes.** Este tipo de comunicaciones pueden reducirse a lo que una persona dice de sí misma, su realización y sus problemas; acerca de otros y sus problemas; acerca de los usos y las políticas organizacionales y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho; abarcando desde la opinión más personal hasta la más inteligente sugerencia en bien de la organización, teniendo consecuencias negativas o positivas que vayan desde la promoción hasta un despido. Este tipo de comunicaciones se ve afectada por la jerarquía. Es improbable que una persona pase información ascendente que pueda ser nociva para sí o sus compañeros. Otro aspecto relevante es que, contrario a las comunicaciones descendentes, éstas deben condensarse y resumirse, la información debe ser filtrada y redactada, para que sólo lo más importante llegue a la cima.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup>Hall, Richard H. *Op. Cit.* Págs. 255-256

<sup>77</sup> *Ibid.* Págs. 259-260

c. **Comunicaciones con “los de fuera”.** Esta es una forma adicional de las comunicaciones verticales. Las organizaciones tratan con clientes esporádicos o habituales, quienes no necesariamente forman una relación vertical, puesto que efectivamente la puede hacer en cualquier dirección ascendente, descendente o lateral. La naturaleza de las comunicaciones con los “de fuera” se ve afectada por las relaciones que tengan con la organización, en términos del poder que representen frente a ésta.<sup>78</sup>

2. **Comunicaciones Horizontales:** En la medida en que las comunicaciones se ven afectadas por la jerarquía, y puesto que en la mayoría de las organizaciones cada nivel descendente involucra más individuos, es natural que éstos se comuniquen con aquellos que están cerca de su nivel, ya que tienden a compartir características comunes, haciendo más probable la comunicación. Aquí, se distinguen comunicaciones dentro de una subunidad organizacional y aquellas entre las subunidades.<sup>79</sup>

Si en una organización se impide que fluyan las comunicaciones horizontales, la probabilidad de que exista cualquier otro tipo de comunicación se reduce.

Por lo que se refiere a la comunicación entre subunidades, existe una mayor cantidad de comunicaciones verbales o por memorándum a lo largo de los niveles de las subunidades, ya que ésta ahorra tiempo, al evitar ascender hasta la más alta jerarquía, para después descender:

---

<sup>78</sup> Ibid. Págs. 260-261

<sup>79</sup> Ibid. Pág. 262

así, las partes involucradas se comunican directamente, lo que puede traducirse en una solución razonable encontrada en un nivel menor con buena cooperación; sin embargo, también puede significar que los niveles más altos en la jerarquía desconozcan lo que ha sucedido.<sup>80</sup>

Asimismo, este autor menciona tres modelos que se dan en las redes de comunicación, a saber: El de la "rueda", en el que las personas ubicadas en la periferia envían sus mensajes al eje o al centro. En este modelo, hay una jerarquía impuesta, pues aquellos en la periferia no pueden enviarse mensajes entre sí; la coordinación está a cargo del eje central. El otro modelo es del "círculo", el cual permite a cada miembro del grupo dirigirse a aquellos que están a los lados, sin prioridades. Por último el sistema de "canal íntegro", que permite comunicarse a todos con los demás.<sup>81</sup>

Fernández Collado<sup>82</sup> distingue en una red de comunicaciones tres modalidades: la comunicación unidireccional o descendente; comunicación bidireccional (ascendente y descendente) y comunicación integral multidireccional (ascendente, descendente, horizontal y oblicua).

Redding afirma que "cuánto más alta es la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización, las decisiones deberán basarse en una información cada vez menos detallada"<sup>83</sup>. Esto porque entre más personas participen en la transmisión de un mensaje, más posibilidades existen de que

---

<sup>80</sup> *Ibid.* Págs. 263-264

<sup>81</sup> *Op. Cit.* Pág. 265

<sup>82</sup> *Op. Cit.* Pág. 136

<sup>83</sup> Goldhaber. *Op. Cit.* Pág. 29-30

se omitan detalles, o éste llegue distorsionado a su destino. Así, March y Simon consideraban que a medida que los mensajes son transmitidos por la red de la organización, tienden a perder detalles, denominando a este fenómeno "absorción incierta".

María Antonieta Rebeil Corella señala que se debe cuidar que la información fluya en todas direcciones, en la medida en que deba de ser, privilegiando "una cultura de 'informar e informarse'", en donde cada uno de los integrantes de la organización emita la información que le corresponde, así como de buscar la información que necesite para el desarrollo de su trabajo.<sup>84</sup>

En este mismo sentido, tenemos que "Las comunicaciones dentro de una organización deben suministrarse con el tono emocional apropiado, la información exacta a todos los miembros que necesiten de su contenido. Eso presupone que el sistema no posea ni demasiada ni muy poca información y que desde un primer momento sea claro quién puede utilizar la información existente."<sup>85</sup>

La información juega un papel muy importante dentro de cualquier organización, tanto la externa, como la que proviene de la misma organización, ya que ésta nos permite establecer ciertos patrones que ayudan en el desempeño de las labores, siendo el factor principal para su eficacia: "La descentralización halla aquí justificación porque una buena decisión deriva de la proximidad entre la fuente de información y su lugar de utilización"<sup>86</sup> Entre

---

<sup>84</sup> Rebeil Corella, María Antonieta. *Op. Cit.* Pág. 265

<sup>85</sup> *Op. Cit.* Pág. 252

<sup>86</sup> *Ibid.* Pág. 42

mayor información se tenga, la incertidumbre se reduce respecto de una situación.

Como se puede apreciar, en cualquiera de las formas en que se dé la comunicación, ya sea ascendente, descendente u horizontal, y cualquier modelo que adopte la organización de acuerdo a los identificados por Carlos Fernández Collado o Richard H. Hall, vemos que interviene la **comunicación interpersonal**, definiéndose como "... la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata."<sup>87</sup>

Sin embargo, no se puede circunscribir sólo a la comunicación cara a cara, también se deben tener en cuenta las llamadas telefónicas, dado que la comunicación interpersonal se da fuera de los marcos preestablecidos, abarcando:<sup>88</sup>

- Conversaciones espontáneas entre colegas de trabajo para comentar el avance de algún asunto, al margen de cualquier procedimiento formal.
- Conversaciones casuales en el escritorio de algún empleado, y que no necesariamente tienen que ver con el trabajo.
- Mensajes transmitidos de "boca a boca" de manera clandestina, sobre informaciones relativamente fieles.
- Intercambio rápido entre un superior y su subordinado, acerca de las actividades a realizar o ya concluidas.

---

<sup>87</sup> *Ibid.* Pág. 63.

<sup>88</sup> Bartoli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 111

- Circuitos de comunicación no oficiales, pero que se refieren a la actividad profesional.

Tomando en cuenta las siguientes variables que posibilitan la coordinación entre cada uno de los integrantes de la organización, y que influyen en la comunicación interna:<sup>89</sup>

- **Instrucciones de trabajo.-** Conocer los resultados esperados de las funciones que cada integrante desempeña; así como las condiciones en que se llevan a cabo y las normas generales de interacción.
- **Retroalimentación sobre el desempeño.-** Que cada uno de los integrantes conozca si está logrando los resultados esperados en la organización, independientemente de las evaluaciones formales.
- **Información acerca de la organización.-** Que permita a sus integrantes conocer los asuntos relativos a su trabajo.
- **Información de carácter personal.-** Que permita a los integrantes de la organización conocerse más allá del rol laboral.
- **Proximidad Física:** Fundamental para el establecimiento de relaciones.<sup>90</sup>
- **Complementariedad de necesidades:** Se aplica donde una necesidad personal se complementa con otra, jugando un papel muy importante la simpatía que una persona tenga hacia otra.
- **Diferencias de estatus.-** Se refiere al nivel de los interlocutores. (Jefe-subordinado). La manera en cómo se dé, reduciendo los símbolos de estatus o haciendo énfasis en las diferencias, afectará la comunicación.

---

<sup>89</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 73

<sup>90</sup> En este caso, diremos que no necesariamente tiene que ser física, pues las llamadas telefónicas son también parte importante en la comunicación interna.

- **Autorrevelación.-** Dar información privada sobre uno mismo. Ésta tiene sus límites, pues puede ser un factor de poder para los demás; o, en su caso, puede fomentar la confianza.
- **Empatía.-** Poder inferir el estado de ánimo y los sentimientos del interlocutor, generalmente por medio de la comunicación no verbal.

Ahora bien, de acuerdo a la definición de comunicación interpersonal, vemos que en ésta intervienen los cinco sentidos; por lo que la comunicación no verbal forma parte de ella:

“... intercambio de información basado en movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso”<sup>91</sup>

Dentro de sus funciones están las de expresar emociones, comunicar actitudes interpersonales, enfatizar la comunicación verbal y sustituir al lenguaje.

Aún cuando en la comunicación interpersonal, se deja de lado lo formal, esto no significa que se dé de manera desordenada:

“... la comunicación interpersonal esta gobernada por reglas culturalmente desarrolladas. Las reglas que rigen las interacciones pueden definirse como ‘declaraciones que expresan consenso, compartidas a niveles variables de

---

<sup>91</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 69

generalidad, concernientes a la estructura, procedimientos y contenido de las relaciones comunicativas”<sup>92</sup>.

Estas reglas se refieren a cuándo, cómo, en qué tiempo, en dónde se debe dar la comunicación entre los integrantes de la organización y entre jefe-subordinado. Por ejemplo, si el jefe es el que decide cuándo lo pueden ver o llamar, o si hay una política de “puertas abiertas”, en las que el subordinado puede entrar a consultar algún asunto las veces que sea necesario.

Ahora bien, la comunicación interpersonal puede verse afectada por las siguientes barreras o problemas<sup>93</sup>:

- **De Volumen:** Puede darse en dos sentidos; información en grandes cantidades, que puede crear poca capacidad de aprovechamiento provocando fallas de información en determinados niveles; y lo contrario, escasa información o poca difusión de ésta.
- **Calidad de información insuficiente:** Involucra la imprecisión de datos; incongruencia entre los datos y las necesidades o expectativas.
- **Transmisión inadecuada:** Difusión demasiado lenta o demasiado rápida, olvido de transmisión lateral (únicamente hay difusión de arriba hacia abajo) y fallas en la ‘descodificación-traducción’.
  - *Distorsión Semántica:* Atribución de significados diferentes a palabras poco usuales.

---

<sup>92</sup> *Ibid.* Pág. 80

<sup>93</sup> Bartoli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 82

- *Distorsión Serial:* Alteración o deformación del mensaje transmitido de una persona a otra, creando malentendidos.<sup>94</sup>
- *Omisión:* Comprende la supresión de aspectos de los mensajes, y puede darse porque el receptor no capta el contenido completo del mensaje, por lo que sólo recibe y transmite lo que capta de él; o bien, de manera intencional.<sup>95</sup>

Para evitar lo anterior es necesario<sup>96</sup>:

- Conocer al receptor tanto como sea posible.
- Tener en cuenta las capacidades comunicativas del receptor, a la hora de elaborar un mensaje.
- Proporcionar la información necesaria y suficiente.
- Valorar la retroalimentación.
- Ser redundante, enviando el mismo mensaje en distintas formas y medios.
- Comprender claramente la función de los roles en la interacción.
- Conocer y aplicar adecuadamente las reglas de comunicación.
- Emplear canales alternativos
- Tener en cuenta que el emisor es el principal responsable de una comunicación exitosa.

<sup>94</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Págs. 84-85

<sup>95</sup> Hall, Richard H. *Op. Cit.* Pág. 266

<sup>96</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 85

Sin embargo, no sería posible lograr lo anterior, si no tomamos en cuenta la cultura organizacional, la cual se define como “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consiente o inconscientemente, por los miembros de una organización”<sup>97</sup>; considerándose como “... la base de la estructura de cualquier empresa, ya que gracias a ésta, una empresa se diferencia de otra y de acuerdo a sus lineamientos orienta a los ejecutivos a la toma de decisiones.”<sup>98</sup>; confiriéndole identidad y definiendo su estilo de enfrentarse a los problemas derivados de su funcionamiento interno y su adaptación externa.

En este sentido, la cultura organizacional afecta la manera en que se da la comunicación interna, en general, e interpersonal, en específico, ya que “determinará, en muchos casos, su frecuencia, calidad, grado de formalidad y su dirección”<sup>99</sup>

“El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (...); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información, que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales”<sup>100</sup>.

---

<sup>97</sup> *Ibid.* Pág. 111

<sup>98</sup> Rebell Corella, María Antonieta. *Op. Cit.* Pág. 215

<sup>99</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 115

<sup>100</sup> *Idem.*

Por lo que en aquella organización en la que los integrantes están muy involucrados entre sí, comparten la información y haya un libre flujo de los mensajes, tendrá una cultura de “contexto alto”; mientras que si los integrantes están poco involucrados, caracterizándose por ser muy individualizados y fragmentados, tendrán una cultura de “contexto bajo” <sup>101</sup>. Todo lo anterior, determinará el estilo de comunicación en la organización.

Para concluir el presente capítulo, es muy importante hacer énfasis en lo fundamental que es una comunicación global en la organización, tener una misma lógica de comunicación interna y externa; que las acciones de comunicación no sean aisladas.

Desde luego, cierta brecha entre la realidad cotidiana y los mensajes de comunicación externa puede considerarse necesaria. Sin embargo, esa brecha no es necesaria en aquellos casos en que hay abundancia de comunicación externa y falta de comunicación interna; o dicotomía excesiva (incluso mentirosa), entre la imagen destinada al medio y la realidad interna.<sup>102</sup>

Es conveniente establecer una determinada coherencia entre el discurso, ya sea interno o externo, y las acciones, sobre todo en materia de contenido: pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y objetivos buscados; y en materia de procesos: elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas informaciones, y posibilidades de

---

<sup>101</sup> *Idem.*

<sup>102</sup> Bartolli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 106

retroalimentación para que la comunicación no sea sólo información unilateral, condiciones indispensables para cualquier plan de comunicación.<sup>103</sup>

Un plan de comunicación apunta a concretar la relación entre comunicación (como medio), y estrategia (como vector de objetivos). La comunicación en y sobre la empresa no podría encararse sin relacionarla con las finalidades primeras de la empresa.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> *Ibíd.* Pág. 107

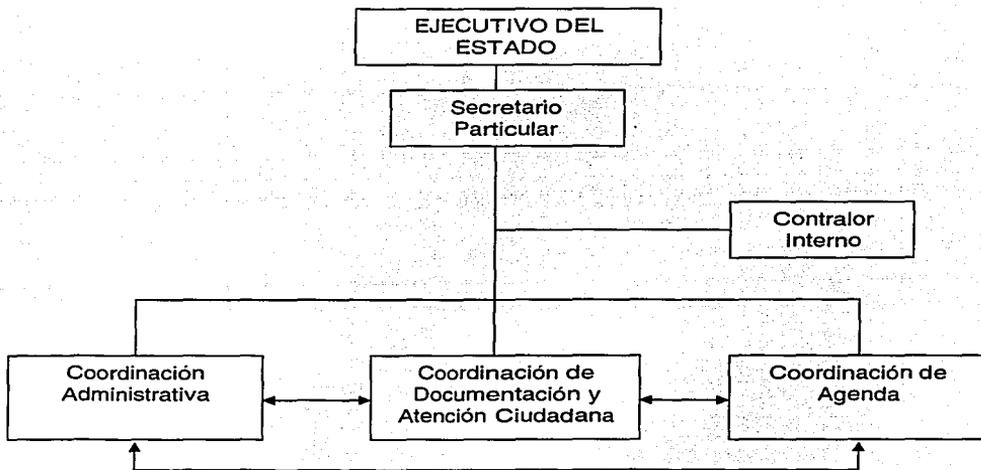
<sup>104</sup> *Ibíd.* Pág. 165

## CAPÍTULO 2

### UNIDAD DE AGENDA DEL C. GOBERNADOR DEL ESTADO DE VERACRUZ

**Ubicación de la Unidad de Agenda como una microorganización, dentro de la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de Veracruz.**

La Secretaría Particular del C. Gobernador está integrada de la siguiente manera:



Cada una de estas Coordinaciones tiene un constante intercambio de información, a fin de coadyuvar al buen funcionamiento de la Oficina del C. Gobernador.

En 1998, al inicio de la presente Administración, el nombre de las Coordinaciones iba acompañado del término “Unidad”, por lo que se usa indistintamente el término “Coordinación de...” o “Unidad de...”.

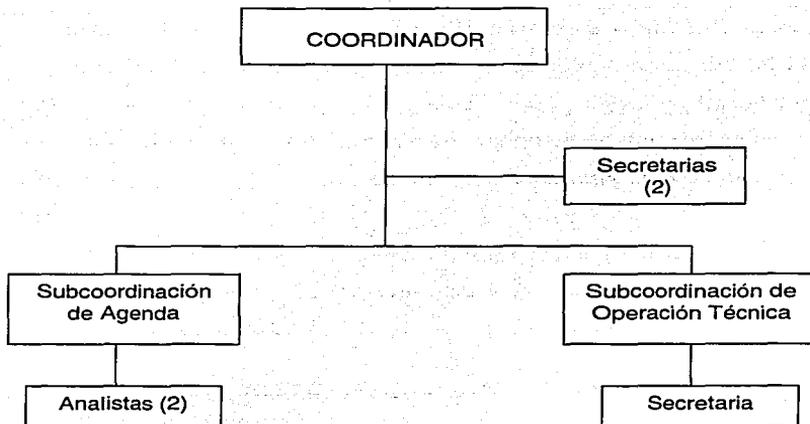
**La Coordinación Administrativa** es la encargada de la administración de recursos financieros y humanos; ocupándose de cubrir las necesidades del C. Gobernador, el pago de los empleados y suministrar los insumos necesarios para el funcionamiento de la Secretaría Particular.

Asimismo, está a cargo de la administración de la Casa Veracruz, anteriormente llamada Casa de Gobierno, en la cual también se realizan eventos, desayunos o comidas; así como de proporcionar apoyo logístico para el traslado de alguna persona que vaya a recibir el C. Gobernador y que venga de alguna otra parte de la República Mexicana, como pueden ser presidentes de grupos industriales.

**La Coordinación de Documentación y Atención Ciudadana**, es la que recibe y procesa toda la documentación dirigida al C. Gobernador; atiende a las personas que acuden al Palacio de Gobierno para solicitar audiencia con el C. Gobernador; y revisa y valida los convenios que en su caso, suscriba el C. Gobernador.

**La Coordinación de Agenda**, es la encargada de la planeación, coordinación y seguimiento de las actividades del C. Gobernador. A continuación se describen las atribuciones y funciones de esta Coordinación.

## COORDINACIÓN DE AGENDA ORGANIGRAMA

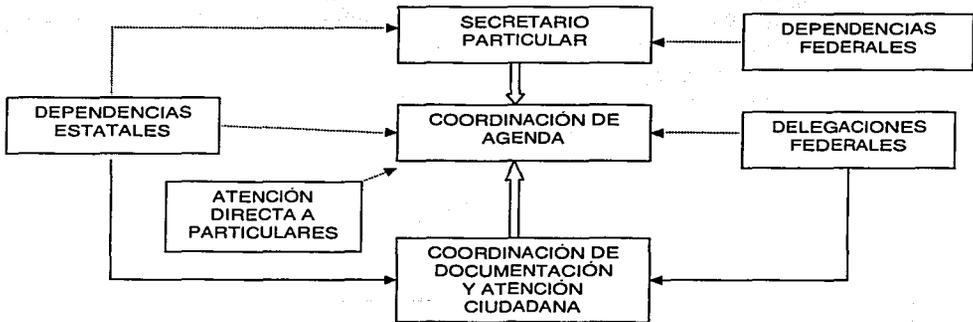


En la Coordinación se reciben las solicitudes de audiencia, invitaciones y propuestas de eventos para el C. Gobernador del Estado por parte de organizaciones civiles, empresas, particulares, dependencias estatales y federales, a partir de las cuales se construye la Agenda del C. Gobernador; se cuidan todos los detalles de los eventos a los que asistirá el C. Gobernador, o las audiencias que recibirá, incluso a los que no irá y en su caso se enviará representante o se disculpará.

## PRINCIPALES FUENTES DE INFORMACIÓN

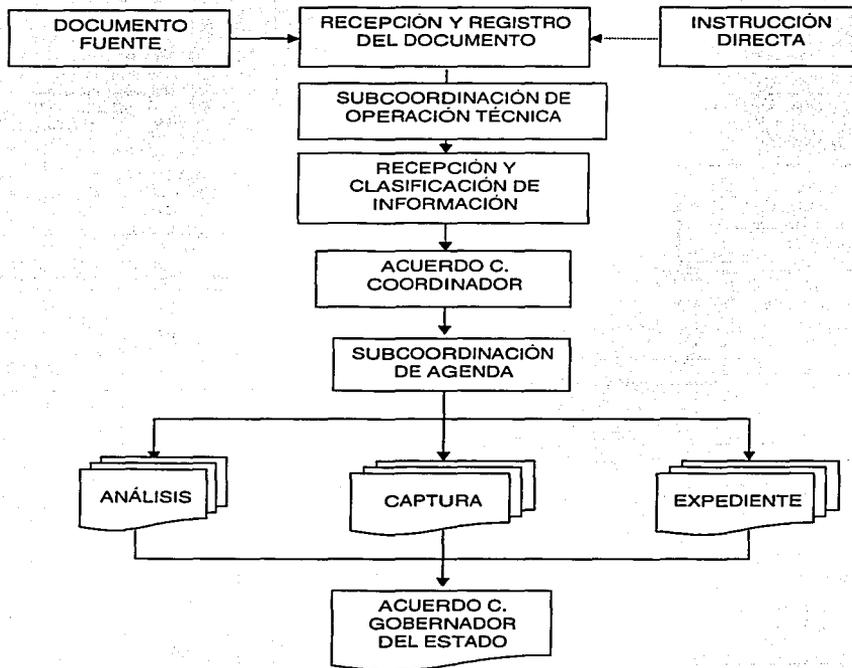
- **Dependencias del Gobierno del Estado (Secretaría de Gobierno, de Finanzas y Planeación, de Desarrollo Económico, de Educación y Cultura, de Desarrollo Regional, de Comunicaciones, de Salud y Asistencia; Procuraduría de Justicia del Estado; Contraloría General del Estado y Comunicación Social).**- Envían sus propuestas de eventos, giras o audiencias en un formato diseñado específicamente para éstas.
- **Dependencias Federales.**- A través de sus Delegaciones en el Estado.
- **Secretaría Particular del C. Gobernador.**- A través de instrucción directa de forma verbal.

### FLUJO DE INFORMACIÓN



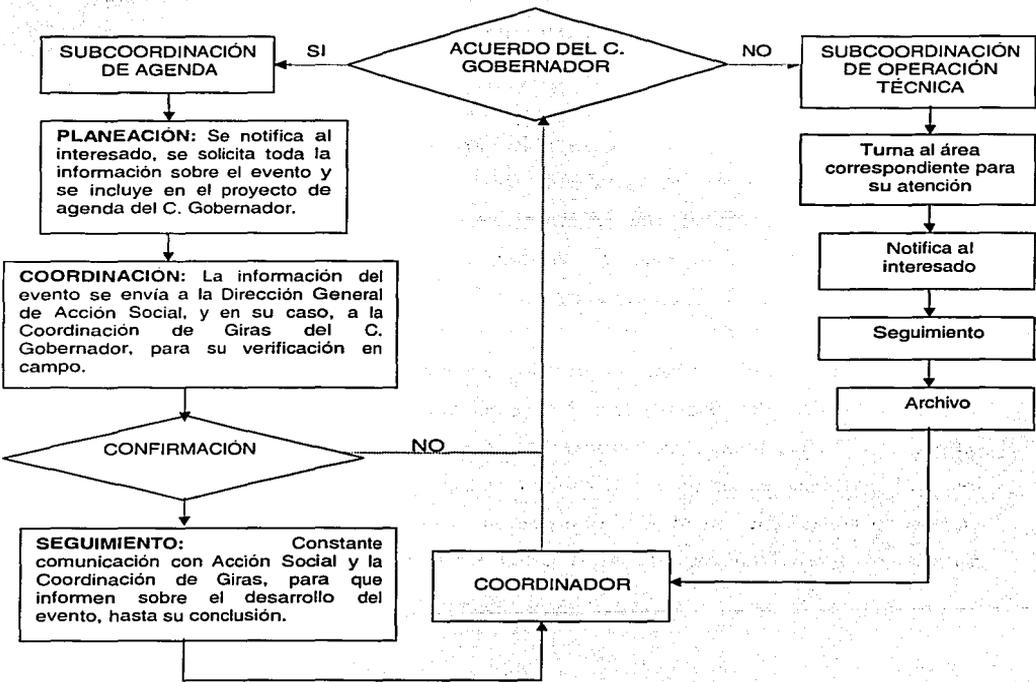
Toda la documentación que se recibe en la Coordinación, se registra, acuerda con el C. Coordinador, se pasa a la Subcoordinación de Agenda para su captura y elaboración de acuerdo para el C. Gobernador.

### FLUJO GENERAL DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN



A través del Secretario Particular, el acuerdo es entregado al C. Gobernador, y una vez que éste regresa a la Coordinación de Agenda, se revisa y turna al área interna correspondiente, ya sea la Subcoordinación de Agenda o a la de Operación Técnica, para su atención conforme a la instrucción del C. Gobernador.

### FLUJO DE INFORMACIÓN CON BASE EN EL ACUERDO DEL C. GOBERNADOR DEL ESTADO



Cuando un evento no se confirma, se informa al C. Gobernador las causas por las cuales no se llevará a cabo, y en algunos casos, se programa para otra fecha, o se envía un representante.

En todas las etapas de este proceso, es muy importante la comunicación interpersonal; tanto al interior de la Coordinación como al exterior, y es el factor tiempo el que lo determina; ya que, en algunas ocasiones, sería imposible transmitir la información a través de oficios o memorandos, pues de no llegar oportunamente, puede ocasionar que el evento no se lleve a cabo de manera adecuada.

En este sentido, la comunicación interpersonal en la Coordinación de Agenda del C. Gobernador es "casi un asunto de supervivencia"<sup>105</sup>, ya que alguna invitación o solicitud de audiencia no atendida, cambio de hora o día no avisado a tiempo, puede repercutir directamente en la imagen del Ejecutivo del Estado, así como en la calidad de los eventos

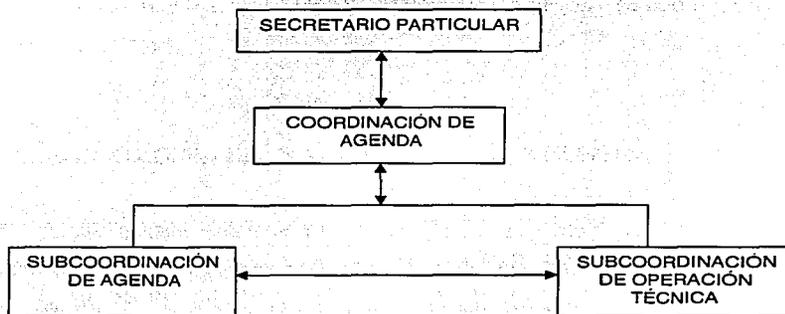
Por ejemplo, al momento que surge algún cambio en un evento agendado, ya sea de fecha, hora, lugar, asistentes o programa, es notificado de inmediato vía telefónica, aunque posteriormente se solicite por escrito, que no siempre ocurre. Éste puede provenir de la misma Coordinación de Agenda, del propio interesado, o puede darse como resultado de la verificación en campo que realicen la Coordinación de Giras o la Dirección General de Acción Social.

---

<sup>105</sup>Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág.62

“Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente. Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las empresas acerca de los “problemas de comunicación” son prueba de su preponderancia en la vida laboral.”<sup>106</sup>

### DIAGRAMA GENERAL DE COMUNICACIÓN



La comunicación al interior de la Coordinación de Agenda es únicamente interpersonal, por lo dinámico de su funcionamiento; sin embargo, esto no exenta de que se busque reforzar esta comunicación interpersonal, con comunicación formal, que ayude fundamentalmente al control y seguimiento de los asuntos recibidos en la Coordinación de manera interpersonal.

<sup>106</sup> *Ibíd.* Pág. 61

“Como las personas saben lo que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memoranda, circulares...”<sup>107</sup>

La comunicación del Coordinador con el Secretario Particular es tanto interpersonal, como formal, utilizándose cada una dependiendo de lo “urgente” del asunto a tratar. Las comunicaciones formales se dan a través de notas informativas o acuerdos, elaborados por la Subcoordinación de Operación Técnica.

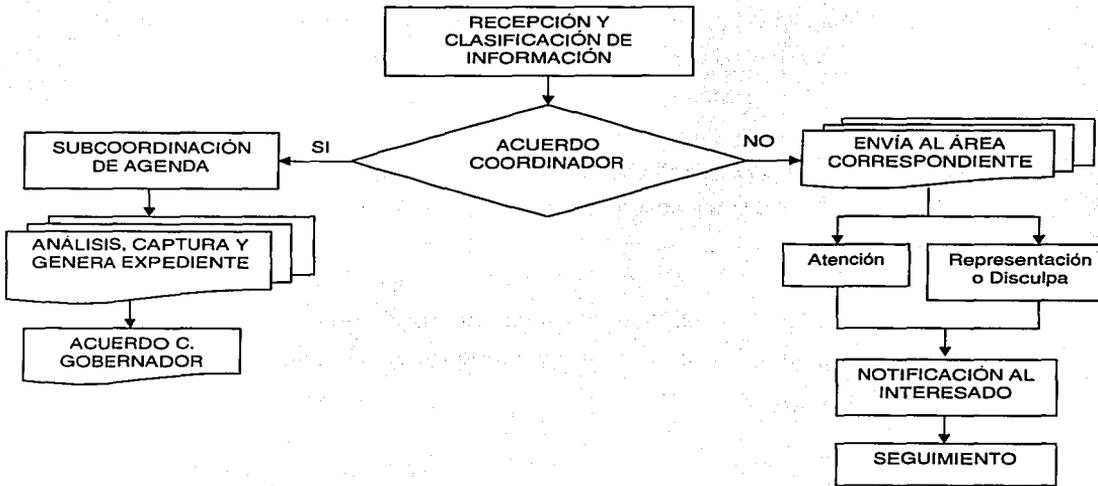
## **2.1 SUBCOORDINACIÓN DE OPERACIÓN TÉCNICA**

Esta Subcoordinación recibe, clasifica, acuerda con el Coordinador y distribuye toda la documentación enviada por las diferentes fuentes de información de la Coordinación de Agenda, mencionadas párrafos arriba. Asimismo, elabora y da seguimiento a los oficios turnados a las diferentes áreas del Gobierno del Estado, y es la encargada de llevar el control y seguimiento de los representantes del C. Gobernador en los actos cívicos.

---

<sup>107</sup> Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 115

## DIAGRAMA DE FLUJO



Una vez que la documentación se recibe y clasifica, se pasa para Acuerdo del Coordinador, quien valora qué información entrará en el Acuerdo del C. Gobernador, y cuál puede ser atendida por algún área del Gobierno del Estado, como por ejemplo, invitaciones a graduaciones o ferias; o alguna solicitud de audiencia para la cual se requiera la opinión del área competente.

Si la instrucción es que asista algún representante del C. Gobernador, se elabora el oficio a la Dependencia correspondiente, ya sea para que asista el titular del área, o para que proponga un representante; notificándole al interesado el nombre de la persona que asistirá.

Una vez notificadas ambas partes, se da seguimiento al asunto. En el caso de una representación, se verifica que efectivamente haya asistido la persona que se informó, y se solicita un reporte del desarrollo del evento. Una vez concluido, se archiva todo en el expediente correspondiente.

Si se trata de una solicitud de audiencia, se tiene constante comunicación con la Secretaría a la cual se le turnó el asunto, para saber la atención que le ha dado.

Aún cuando, en el caso de una solicitud de audiencia o evento, se requiera la opinión del área correspondiente, se incluyen en el Acuerdo del C. Gobernador.

### **Recepción y clasificación de información**

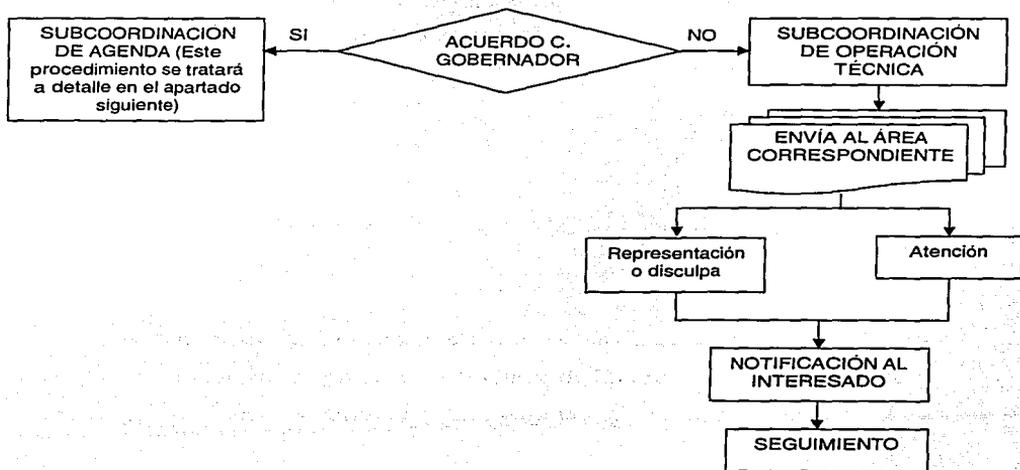
Se verifica que las solicitudes de audiencia tengan los siguientes datos: nombre, título y cargo de quien solicita y, en su caso, de los asistentes a la reunión; fecha y hora solicitada, y la agenda temática o el asunto a tratar, misma que será remitida a las áreas correspondientes para su valoración, opinión y envío de la información sobre el particular; a fin de que, en caso de ser aprobada por el C. Gobernador, y confirmada la fecha y hora de la reunión al interesado, el C. Gobernador pueda dar respuesta a sus planteamientos. Los Secretarios de Despacho involucrados, asistirán a la reunión de que se trate para dar seguimiento a los acuerdos que, en su caso, instruya el C. Gobernador.

En el caso de invitaciones a eventos, éstas deberán contener información precisa sobre la actividad a realizar, fecha, hora, lugar, duración, asistentes y programa.

El Acuerdo del C. Gobernador es entregado a esta Subcoordinación a fin de que lo turne al área que corresponda, de acuerdo a la instrucción.

Si la instrucción es de agendar algún evento o audiencia, se notifica de inmediato de manera verbal o mediante copia del acuerdo en su parte relativa, a la Subcoordinación de Agenda.

### DIAGRAMA DEL ACUERDO DEL C. GOBERNADOR DEL ESTADO



Esta Subcoordinación deberá verificar que las **Dependencias del Gobierno del Estado** que propongan la asistencia del C. Gobernador a algún evento o recomienden una solicitud de audiencia, la envíen en el “Formato de Audiencias y Asistencia del C. Gobernador a Eventos”, debidamente firmado por el titular del área y conteniendo los siguientes datos:

- Fecha y número de la solicitud
- Evento
- Fecha/hora
- Lugar
- Institución Organizadora
- Perfil de Asistencia
- Asistencia esperada
- Recuadro de Recomendada/No Recomendada
- Observaciones y/o Comentarios
- Área remitente
- Titular
- Firma

Una vez recibido el formato y acordado, se sigue con el procedimiento anterior.

Las **Dependencias Federales**, a través de sus Delegaciones en el Estado, envían las propuestas de giras de los titulares de las áreas, con las que se hacen los ajustes necesarios de ambas agendas para la realización del evento.

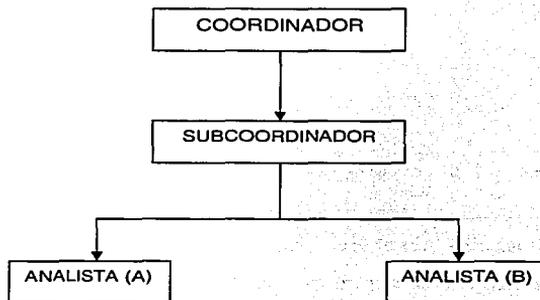
Si son propuestas o invitaciones a inauguraciones de obras, las cuales deberán estar 100% concluidas, además de contener la información solicitada para los eventos, se deberá precisar el monto de la inversión, descripción detallada de la obra, participantes en su realización y beneficiarios.

Sin embargo, puede pasar que el C. Gobernador no pueda asistir a la gira propuesta, o no pueda dar la audiencia en la fecha solicitada, y que tampoco se pueda cambiar la fecha, en cuyo caso asiste en su representación el Secretario de Despacho correspondiente.

Podríamos afirmar que esta Subcoordinación es la encargada de la comunicación interna y externa de la Coordinación, ya que en ésta es en la que se lleva el control y seguimiento de las comunicaciones externas, y con la autorización del C. Coordinador, propone nuevos mecanismos para hacer la comunicación interna más ágil.

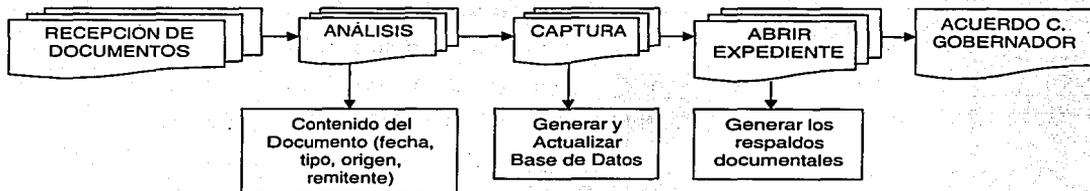
## 2.2 SUBCOORDINACIÓN DE AGENDA

### ORGANIGRAMA DE LA SUBCOORDINACIÓN



Esta Subcoordinación es la encargada de dar seguimiento a los eventos o audiencias desde el momento en que son integrados a la Agenda del C. Gobernador del Estado hasta su conclusión. Asimismo, el analista "A" recibe, captura y lleva el archivo de la documentación de la Coordinación. El analista "B", se encarga de la captura de los eventos en el Sistema de Agenda del C. Gobernador del Estado.

### FLUJO DE INFORMACIÓN PREVIO AL ACUERDO DEL C. GOBERNADOR



Cada documento se captura en la base de datos y se abre un expediente, asignándole un número consecutivo.

La base de datos contiene los siguientes campos:

- Fecha solicitada.- En el que se captura la fecha de realización del evento, gira o audiencia.
- Número de acuerdo.- Se hace un corte cada semana, para generar el acuerdo del C. Gobernador, y a cada uno se le asigna un número; por lo

que la documentación que se capture posterior a la fecha de corte, tendrá el número de acuerdo siguiente.

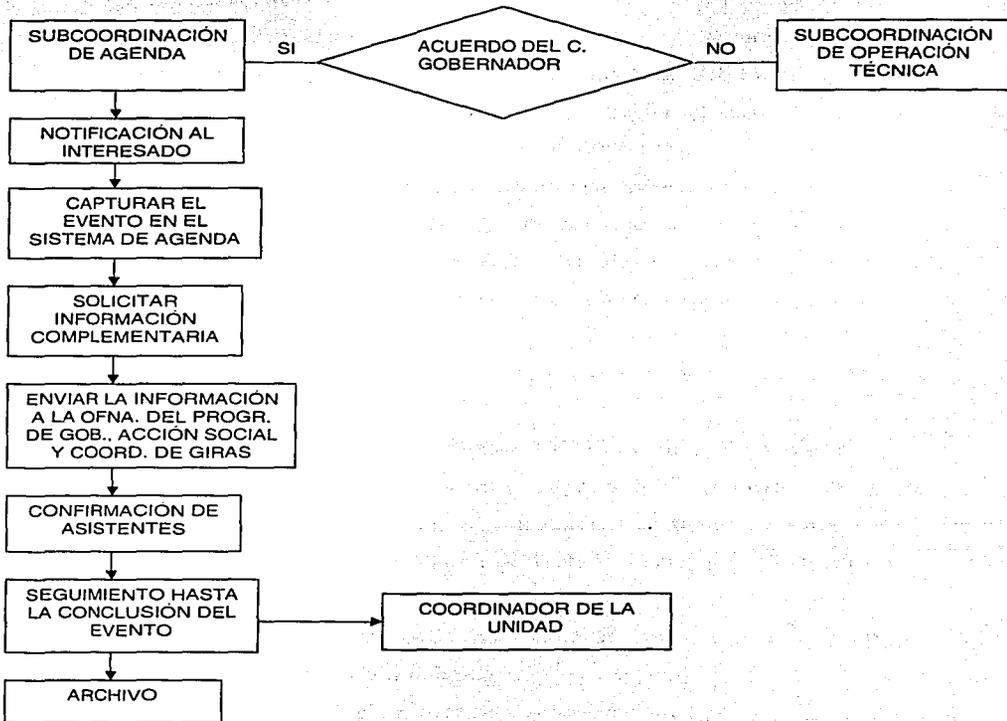
- Número de Expediente.- A cada documento se le asigna un número consecutivo. Si es información complementaria a un evento, sólo se integra a su expediente.
- Hora propuesta de realización del evento, gira, o audiencia por el interesado.
- Número de Oficio: Si es que el documento fuente tiene número de oficio.
- Remitente: Nombre de la persona, institución o dependencia que lo envía.
- Lugar propuesto para la realización del evento, gira o audiencia.
- Evento: Se hace un resumen con los aspectos más relevantes, señalando que tipo de evento es: si es una invitación a la inauguración, si es invitación a inaugurar algún evento u obra; si es audiencia o entrevista, especificando los datos del solicitante.
- Observaciones: Se incluyen cuando el solicitante ha reiterado su audiencia en varias ocasiones, las referencias que se tengan de él, o si fue enviada la solicitud a alguna dependencia.
- Seguimiento: Respuesta de la Dependencia.
- Acuerdo: La instrucción del C. Gobernador.
- Detalle: Nombre del contacto, teléfonos de éste o del solicitante.
- Dependencia: Nombre de la dependencia solicitante, o a la que le corresponda el asunto.
- Acuerdo del C. Coordinador
- Distrito al que pertenece el municipio, en el que caso de que se trate de giras en el Estado.

Posteriormente, el área de captura de la Subcoordinación prepara el Acuerdo del C. Gobernador, filtrando todos los documentos marcados con el número de acuerdo correspondiente; el cual es revisado por la Subcoordinación de Operación Técnica, a fin de que verifique que los eventos incluidos en él, no se encuentren agendados, acordados anteriormente, o que ya se hayan realizado.

El acuerdo es validado por el C. Coordinador, entregado al Secretario Particular, para su acuerdo con el C. Gobernador.

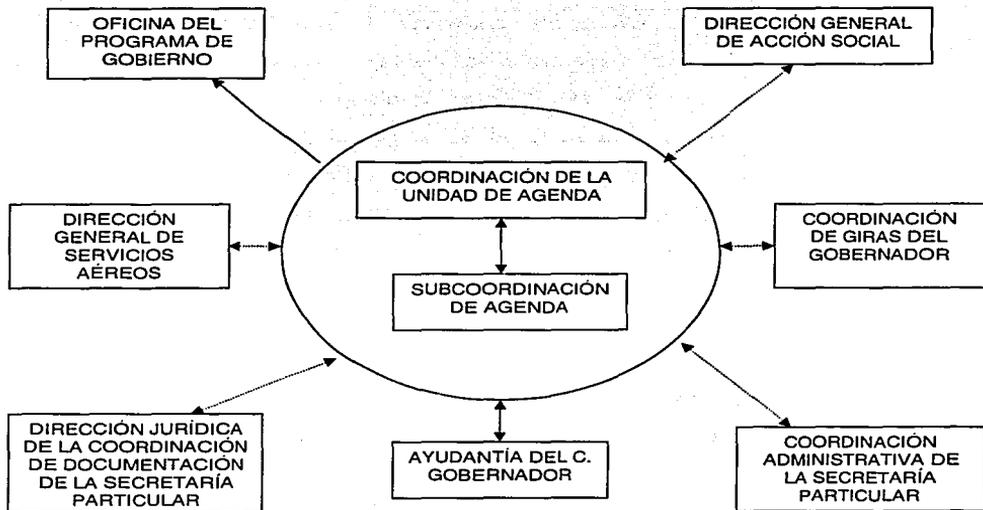
Una vez que el acuerdo regresa a la Unidad de Agenda, si la respuesta del C. Gobernador es **afirmativa**, la Subcoordinación de Operación Técnica lo turna a esta Subcoordinación.

# FLUJO DE INFORMACIÓN POSTERIOR AL ACUERDO DEL C. GOBERNADOR



1. **Notificar al interesado.-** Se le da aviso de la fecha en que su evento o audiencia ha sido programado.
2. **Capturar el evento en el Sistema de Agenda del C. Gobernador.-** De acuerdo a la información enviada en un principio, se captura el evento en el Sistema de Agenda, conteniendo el nombre del evento y las personas que asisten; o el nombre de la persona, en el caso de que se trate de una audiencia, el tema a tratar, y los asistentes.
3. **Verificar que la documentación contenga la información necesaria para la realización del evento.-** Se revisa que se tenga programa, asistentes, vestimenta (si son eventos fuera de Palacio de Gobierno), en su caso, propuesta de menú o proyecto de convenio, requerimientos de apoyos logísticos.
4. **Solicitar información complementaria.-** No siempre se cuenta con toda la información desde el principio.
5. **Enviar la información a la Oficina del Programa de Gobierno, Dirección General de Acción Social y Coordinación de Giras.-** A fin de contar con los apoyos logísticos, verificación de tiempos en el caso de giras, y la Oficina del Programa de Gobierno prepara información para el C. Gobernador.
6. **Confirmación de asistentes.-** Una vez que se tienen todos los asistentes, se confirman vía telefónica.
7. **Seguimiento a la audiencia o evento hasta que concluye.**
8. **Archiva**

## ÁREAS INVOLUCRADAS EN UN EVENTO AGENDADO



- **Oficina del Programa de Gobierno:** Elabora la información general del lugar, del evento, de la empresa, que sirve de apoyo para el C. Gobernador.
- **Dirección General de Acción Social:** Se encarga de dar los apoyos logísticos, tales como mamparas, edecanes, sonido, etc.
- **Coordinación de Giras.-** Hace un recorrido previo por el lugar del evento, evaluando los tiempos de traslado.

- **Dirección General de Servicios Aéreos.-** Verifica los tiempos de traslado y áreas de aterrizaje.
- **Dirección Jurídica de la Coordinación de Documentación y Atención Ciudadana de la Secretaría Particular.-** Valora y hace las observaciones correspondientes a los convenios o textos de placas que, en su caso, vaya a firmar o develar el C. Gobernador.
- **Coordinación Administrativa de la Secretaría Particular.-** Se le envía la información de los eventos a realizarse en Casa Veracruz, o la información sobre alguna persona que requiera transportación terrestre.
- **Ayudantía del C. Gobernador.-** Se encarga de la seguridad del C. Gobernador.

No todas las áreas están involucradas en todos los eventos. Cuando se trata de audiencias en el Despacho del C. Gobernador en Palacio de Gobierno, sólo se le envía información a Programa de Gobierno. Si se trata de eventos en Palacio de Gobierno, adicionalmente interviene Acción Social y, eventualmente la Dirección Jurídica; y cuando se trata de eventos fuera de Palacio de Gobierno, o incluso fuera de Xalapa, interviene la Coordinación de Giras y Servicios Aéreos. La Coordinación Administrativa interviene solo eventualmente.

En esta Subcoordinación de Agenda, la comunicación, interna y externa, es básicamente interpersonal, predominando la comunicación vía telefónica. En muchas de las ocasiones, los cambios son tan rápidos, que no hay tiempo de hacer notificaciones formales; y de manera general, la comunicación incluso con el Coordinador de la Unidad de Agenda es directa.

### **2.3. VARIABLES PRESENTES EN EL PROCESO DE AGENDAR UN EVENTO**

Ahora bien, todo el proceso pudiera parecer algo mecánico; sin embargo, hay variables que se tienen que tomar en cuenta y que, en algunos casos, pueden afectar el desarrollo de la Agenda del C. Gobernador en general.

- Que se incremente o reduzca el número de asistentes a la reunión, o las personas que estarán en el presidium en el evento.
- Que en el programa intervengan más personas de las que se tenían previstas;
- Que un día antes del evento, informen que habrá la firma de algún convenio;
- Que haya una modificación en el programa de actividades (en el caso de una gira);
- Que en la realización de la pre-gira, se verifique que el evento no reúne las características requeridas; o que la obra a inaugurar no esté terminada;
- Que se cambie de lugar el evento.

Todo este tipo de eventualidades se resuelven, en algunas ocasiones, incluso minutos antes de empezar el evento, y en muchos de los casos, pese a que existe una constante comunicación con las personas involucradas, e incluso hay comunicación por escrito, son situaciones imprevistas.

Ahora bien, dependiendo del evento de que se trate, existen diversos aspectos que se tienen que verificar, y las variables antes mencionadas afectan de una o de otra manera la mayoría de los eventos:

### **Audiencias**

En todas las audiencias es importante conocer el tema a tratar, a fin de que estén presentes los Secretarios de Despacho correspondientes. En ocasiones, sucede que aún solicitando el tema, ya en la reunión, tratan otro tema no previsto, y ha habido ocasiones en que se tiene que llamar al Secretario del área que corresponda.

Cuando se trata de algún Presidente o Director General de algún grupo empresarial, o embajador, se le solicitan los datos de su transportación y hospedaje, ya sea por vía terrestre o aérea, y en su caso, la hora y lugar de arribo, a fin de proporcionar los apoyos logísticos requeridos. En caso de que sea terrestre, se solicitan los datos del vehículo, mismos que se pasan a la Ayudantía del C. Gobernador, quien autoriza su acceso por el estacionamiento de Palacio de Gobierno.

En el caso de que lleguen más personas de las que inicialmente informaron, se somete a la consideración del C. Gobernador si pueden pasar, previo acuerdo del Coordinador con el Secretario Particular.

## **Eventos en Sala de Banderas de Palacio de Gobierno**

En este caso, sólo interviene la Dirección General de Acción Social, quien es la encargada de elaborar y colocar los personificadores, el sonido, las edecanes, el maestro de ceremonias, y la mampara si es el caso, así como de controlar el acceso. Algunos de éstos eventos son abiertos a la prensa, y algunos solo se cubren por la Coordinación General de Comunicación Social.

Aquí también se cuida mucho la lista de asistentes, pues todo se prepara para el número de personas que se informa asistirán al evento, así como el programa, ya que si habla alguien que no se tenía previsto, se corre el riesgo de retrasar las demás actividades del C. Gobernador, pues todos los eventos tienen un tiempo estimado de duración.

## **Eventos fuera del Palacio de Gobierno o en otro municipio:**

Se tiene que tomar en cuenta el clima, que el lugar en donde se va realizar tenga la capacidad necesaria, invitar al Presidente Municipal del municipio de que se trate, al Diputado Local y al Federal; así como al Secretario de Despacho correspondiente.

Si se trata de la inauguración de algún congreso, se verifica el programa, ya que en ocasiones, después de la inauguración invitan al C. Gobernador a realizar un recorrido por algunos stands que no estaban considerados, o realizan una presentación que tampoco estaba prevista en el programa, retrasando todas las demás actividades del C. Gobernador.

## **Giras con Secretarios de Estado o funcionarios del Gobierno Federal**

Se verifica con la Secretaría de que se trate, los eventos a los que asistirá el C. Gobernador; en caso de requerir una reunión previa antes del evento, se reserva algún salón o suite, por medio de la Coordinación Administrativa de la Secretaría Particular.

En este caso, las variables son las mismas que en los anteriores eventos, la diferencia es que en este caso, se tiene que conciliar programa, presidium, asistentes, y todos los aspectos logísticos y cualquier cambio con la Oficina Federal de que se trate, manteniendo una comunicación paralela tanto con la Delegación (si es el caso), como con la oficina en México.

Esta Coordinación de Agenda ha ido trabajando conforme se le han presentado las circunstancias, y poco a poco ha implementado diversos mecanismos para la resolución de estos problemas, aprendiendo de cada uno de los errores, o analizando por qué se dan determinadas situaciones.

En el siguiente capítulo, se propondrá un sistema de comunicación interna para la Coordinación, lo que se reflejará en su comunicación con las demás áreas involucradas, dado que, como se vio en el capítulo I, la manera en cómo se dé la comunicación interna en una organización, afectará su comunicación externa, en esta Coordinación, la comunicación externa operativa, es esencial para el desarrollo de las actividades diarias.

## CAPÍTULO 3

### PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

En la comunicación interna, como se vio en el primer capítulo, predomina la comunicación interpersonal, siendo ésta más directa que una comunicación formal, sin que por ello no tenga sus reglas.

Asimismo, la comunicación formal, tampoco puede llevarse a cabo de manera aislada y rígida, sin dar cabida a lo informal: "... A pesar de sus límites, la comunicación formal es indispensable tanto en el plano interno como en el externo."<sup>108</sup>

"...lo formal sin lo informal es una visión mental que puede ser peligrosa si se trata (en vano) de concretarla. En efecto, procedimientos y formalismos no pueden regularlo todo, actualmente menos aún que en el pasado... la gestión de lo previsto sólo es posible si el formalismo prevé un espacio para la incertidumbre, es decir, para lo no-formalizado. Es en lo informal donde lo formal encuentra su fuente de innovación. Esto es lo que ocurre con la comunicación verbal... lo informal sin lo formal no sería más que desorden, desorganización y gestión para el corto plazo."<sup>109</sup>

En la Coordinación de Agenda, la comunicación interna es esencialmente interpersonal, que si bien no es lo más deseable, pues se pueden incurrir en algunos de los errores anteriormente analizados, como son

---

<sup>108</sup> Bartoli Anie, *Op. Cit.* Pág. 100

<sup>109</sup> *Ibid.* Pág. 114

omisiones o distorsión de la información, favorece el flujo de la información y permite una comunicación ágil, eficiente y de contingencia; sin embargo, tampoco es posible tener una comunicación meramente formal, ya que la dinámica de la misma Coordinación no lo permitiría, repercutiendo negativamente en su desempeño; por lo tanto, debe buscarse que ambas comunicaciones, formal e informal, se complementen "... útilmente en aras de la eficacia y de la 'salud' interna de la organización"<sup>110</sup>

En la Coordinación de Agenda los medios interpersonales de comunicación, vistos en el Capítulo 1 del presente trabajo, son utilizados constantemente, tanto para comunicaciones entre los mismos integrantes de la Coordinación, con las otras áreas de la Secretaría Particular, así como con las diferentes Secretarías de Despacho del Gobierno del Estado, las cuales serían vistas, en este contexto, como otras organizaciones.

Dependiendo de quién sea el receptor es el tipo de medio utilizado. Por ejemplo, si es al interior de la Coordinación, predomina el teléfono, contactos cara a cara, correo electrónico e instrucciones por escrito, aplicándose básicamente en el primer contexto.

Si es con otras áreas de la Secretaría Particular, la comunicación se da vía telefónica y de manera formal, a través de oficios, tarjetas y correo electrónico. Lo mismo ocurre con la comunicación con las Secretarías de Despacho, en las que predomina el segundo contexto.

---

<sup>110</sup> *Ibíd.* Pág. 112

Sin embargo, todo se da de manera un tanto desordenada: mientras la comunicación interna fluye sin llevar un control o seguimiento formal de la misma; la comunicación externa dada de manera formal principalmente, no tiene un seguimiento interpersonal.

Al decir lo anterior, no se busca reducir la comunicación a solo soportes y técnicas; ya que "... la comunicación no se limita al intercambio de mensajes expresados verbalmente, y por otra parte, la existencia de demandas formales de información no representa más que parcialmente la necesidad de información" <sup>111</sup>; pero sí son necesarios para una comunicación organizada que actuará sobre la comunicación informal.

Para lograr lo anterior, tenemos que los soportes de comunicación incluyen **dispositivos de información**, como publicaciones internas, indicadores de control; encuestas; y procedimientos de recepción; y **dispositivos de comunicación**, como conversaciones (de apreciación, evolución, etc.); grupos de resolución de problemas (círculos de calidad, grupos de progreso, etc.); reuniones<sup>112</sup>.

Las publicaciones internas pueden tener distintos destinatarios, como son empleados, los clientes o los miembros asociados a la misma.

Los indicadores de control pueden estar destinados a:<sup>113</sup>

➤ Recoger información sobre el medio externo;

<sup>111</sup> Bartoli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 169-170

<sup>112</sup> *Ibid.* Pág. 90

<sup>113</sup> *Ibid.* Pág. 92

- Agregar datos internos y servir como instrumento de conducción y comparación para distintos niveles de responsabilidad; y
- Transmitir informaciones estructuradas a interlocutores internos o externos.

Así, en la Coordinación de Agenda los dispositivos de información podrían utilizarse para el seguimiento y control de la comunicación informal; y los dispositivos de comunicación, para reforzar la comunicación formal externa.

Para lo primero, consideramos útil los indicadores de control, ya que “... el indicador de control sigue siendo un instrumento cuya utilización puede ser la de transmitir informaciones ascendentes (datos recogidos en la “Base” y llevados por acumulación a la “cima”); informaciones descendentes (difusión de datos globales y consolidados en distintas unidades); informaciones laterales internas (posibilidades de comparación de datos de una unidad con otra) e informaciones laterales externas (recepción y difusión de informaciones del y hacia el medio).<sup>114</sup>;

En razón de lo anterior, y buscando un punto de equilibrio en la Coordinación de Agenda, se propone la elaboración de formatos de control y de seguimiento, en los que se describan las instrucciones transmitidas por el Coordinador a cada Subcoordinación, se lleve un seguimiento de los cambios en la agenda y de confirmación de la misma, siendo estos los puntos más álgidos de la Coordinación.

---

<sup>114</sup> *Ibid.* Pág. 93

Lo anterior, servirá para llevar un puntual control de las instrucciones y los asuntos que se reciben en la Coordinación, sobre todo vía telefónica, del seguimiento de los mismos, así como de los cambios en la agenda o representaciones del C. Gobernador, verificando que efectivamente se haya cumplido la instrucción, evitando así los problemas de distorsión en la comunicación interna, pues en muchas ocasiones, y dada la dinámica de trabajo de la Secretaría Particular, y de la misma Coordinación, se cree que una instrucción ya se dio o ya se atendió, y posteriormente nos damos cuenta que no.

### **3.1. Instrumentos internos de control**

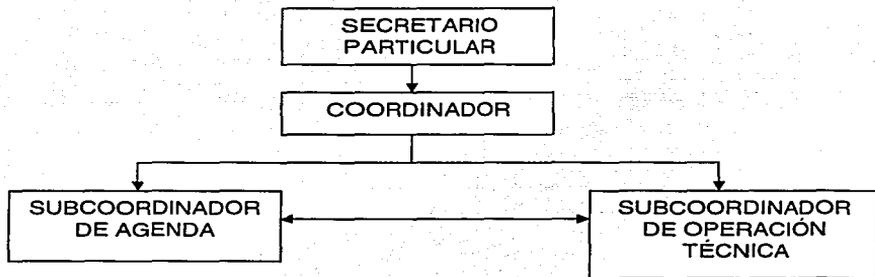
#### **3.1.1. Reporte Diario**

Este será el formato base de la Coordinación, y servirá para tener un control sobre todos los asuntos que se reciban en la Coordinación, de manera informal, ya sea vía telefónica o de manera personal, conteniendo los siguientes campos:

- **Fecha.** Día de realización del Reporte.
- **Hora.** En la que se recibió el asunto.
- **Número de Asunto.**
- **Asunto o instrucción.-** Información detallada del asunto o instrucción recibidas, vía comunicación interpersonal, en la Coordinación.
- **Observaciones.-** Una vez verificado con el área correspondiente, se harán las anotaciones pertinentes.

El formato deberá estar cargado en las computadoras del Coordinador y los Subcoordinadores, de tal manera, que cada instrucción sea anotada al momento, asegurando con esto que, al final del día, se tendrá un control de los cambios de agenda y asuntos atendidos o pendientes por atender en la Coordinación, sirviendo de refuerzo a la comunicación interpersonal, que como ya se observó, en esta Coordinación no se puede omitir.

### FLUJO DE INFORMACIÓN



Cada instrucción dada por el Secretario Particular al Coordinador, será registrada por éste en el "Reporte Diario" que estará en su computadora, y posteriormente será transmitida a cualquiera de las dos áreas, según corresponda; y, por ejemplo, en el caso de que una instrucción de cambio de agenda, sea dada a la Subcoordinación de Operación Técnica, ésta se

encargará de transmitirla a la Subcoordinación de Agenda para su cumplimiento.

Al final del día, se hará una impresión del “Reporte Diario” del Coordinador, a fin de verificar que cada uno de los Reportes de las Subcoordinaciones tengan las indicaciones que les corresponden y que fueron anotadas por el Coordinador en ese día.

## REPORTE DIARIO\*

FECHA:

NO. DE ASUNTO	HORA	ASUNTO O INSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES

\* La hora se insertará al momento de crear otra fila.

### **3.1.2. Reporte de Cambio.**

Otro problema de control que se presenta al interior de la Coordinación es al momento de cambiar un evento o audiencia de fecha. Han sido muy pocas las ocasiones en las que, por omisión, no se ha avisado al interesado, o a las áreas involucradas, como la Coordinación General de Giras, Dirección General de Acción Social, o la Oficina del Programa de Gobierno; sin embargo, este procedimiento no tiene un control formal.

En cuanto se recibe la instrucción de cambiar una audiencia o evento, la Subcoordinación de Agenda avisa al interesado -en algunas ocasiones es directamente el propio Coordinador quien lo hace-, así como a las áreas involucradas, a veces se hace en el mismo instante en que ocurre, pero otras no; por lo que no se tiene un control de con quien y cuando se notificó del cambio. Todo lo anterior se hace por medio de la comunicación interpersonal.

Para resolver lo anterior, se propone un "Reporte de Cambio" que se deberá tener en la computadora de cada uno de los Subcoordinadores, a fin de que en cuanto se reciba la instrucción, se anote ahí, y cuando se realice, se tengan los datos de cuándo se hizo, por qué, con quién se notificó, y qué fecha se le dio; sin importar si la notificación se hace ese día, o en fecha posterior.

Puede pasar que la instrucción se anote en el formato de "Reporte Diario", pero posteriormente deberá ser vaciado en el "Reporte de Cambio", a fin de llevar el control de los datos mencionados en el párrafo anterior.

El formato deberá contener los siguientes datos:

- **Fecha.**-Día en que se genera el cambio
- **Audiencia o evento a modificar.** Nombre del Evento o de la persona que iba a ser recibida en audiencia-
- **Fecha en que estaba previsto en la agenda**
- **Hora en que estaba previsto en la agenda**
- **Nueva Fecha y hora.**
- **Notificación de cambio.** Nombre y cargo de la persona (s) a las que se les notificó del cambio.
- **Observaciones.**

## REPORTE DE CAMBIO

FECHA:

AUDIENCIA O EVENTO	FECHA	HORA	NUEVA FECHA Y HORA	NOTIFICACIÓN DE CAMBIO	OBSERVACIONES

Con este formato se tendrá un control de las cancelaciones y los cambios que se hacen en la Agenda, así como de la fecha que se le da al interesado.

Adicionalmente, en el Sistema de Agenda del C. Gobernador, en el campo de observaciones, se anotará la razón por la que se cambió o pospuso el evento o audiencia; así como en la Base de Datos de la Coordinación, se hará la anotación en el expediente correspondiente.

### **3.1.3. Reporte de Confirmación**

Una vez autorizada la Agenda por el C. Gobernador, se confirma, anotando el nombre de quien confirmó, la hora, y las observaciones. Sin embargo, para llevar un mejor control, se propone un “Reporte de Confirmación”, en el que se registrarán los datos de fecha, hora y nombre de quien confirmó la audiencia o a los asistentes al evento (confirmando a cada uno), conteniendo los siguientes datos:

- Fecha
- Evento o audiencia
- Fecha y hora del Evento
- Asistentes
- Nombre y cargo de quien confirma
- Hora de confirmación
- Observaciones

## REPORTE DE CONFIRMACIÓN

FECHA:

EVENTO O AUDIENCIA	FECHA Y HORA	ASISTENTES	NOMBRE Y CARGO DE QUIEN CONFIRMA	HORA	OBSERVACIONES

Este Reporte sería manejado por la secretaria encargada de las confirmaciones, y el encargado de éste sería la Subcoordinación de Agenda, ya que a ella le compete la confirmación de la Agenda del C. Gobernador. Cada cambio que surja deberá ser notificado de inmediato a la Analista "B" de dicha Subcoordinación, quien tiene a su cargo la captura de eventos y audiencias en el Sistema de Agenda.

Cabe señalar, que aún con este reforzamiento de la comunicación formal al interior de la Coordinación, no se puede dejar de lado la comunicación interpersonal, pues como ya se ha dicho, los cambios o las instrucciones son tan rápidas y en ocasiones se requiere enviar la Agenda al Gobernador al minuto que ocurre el cambio, que sería imposible basarnos exclusivamente en los Reportes.

### **3.2. Instrumentos internos de seguimiento**

#### **3.2.1. Reporte Semanal**

A fin de tener un puntual seguimiento del "Reporte Diario", se elaborará un "Reporte Semanal" en el que se registre el seguimiento de cada uno de los asuntos registrados en la semana, hasta su conclusión.

Para ello, el formato de "Reporte Semanal" se basará en el del "Reporte Diario", sólo que llevará una columna adicional de "Seguimiento", y la columna de "Hora", será sustituida por la de "Fecha", quedando de la siguiente manera:

- **Fecha.** Día de Elaboración del Reporte (parte superior derecha)
- **Semana.** Días que comprende el Reporte (parte superior derecha)
- **Fecha.** Día en que se recibió el asunto.
- **Número de Asunto.** De acuerdo a la numeración del “Reporte Diario”, del día que corresponda.
- **Asunto o Instrucción.** Descripción del asunto de que se trata.
- **Observaciones.** Descripción de la atención que se le otorgó en esa fecha.
- **Seguimiento.** Descripción del status del asunto a la fecha del Reporte.

## REPORTE SEMANAL

**FECHA:**

**SEMANA:**

FECHA	NO. DE ASUNTO	ASUNTO O INSTRUCCIÓN	OBSERVACIONES	SEGUIMIENTO

Este reporte servirá como informe semanal al Coordinador, para tener el seguimiento de los asuntos atendidos y los que aún estén pendientes por atender y por qué, evitando así que se pierda el seguimiento de cada uno de los asuntos ahí atendidos.

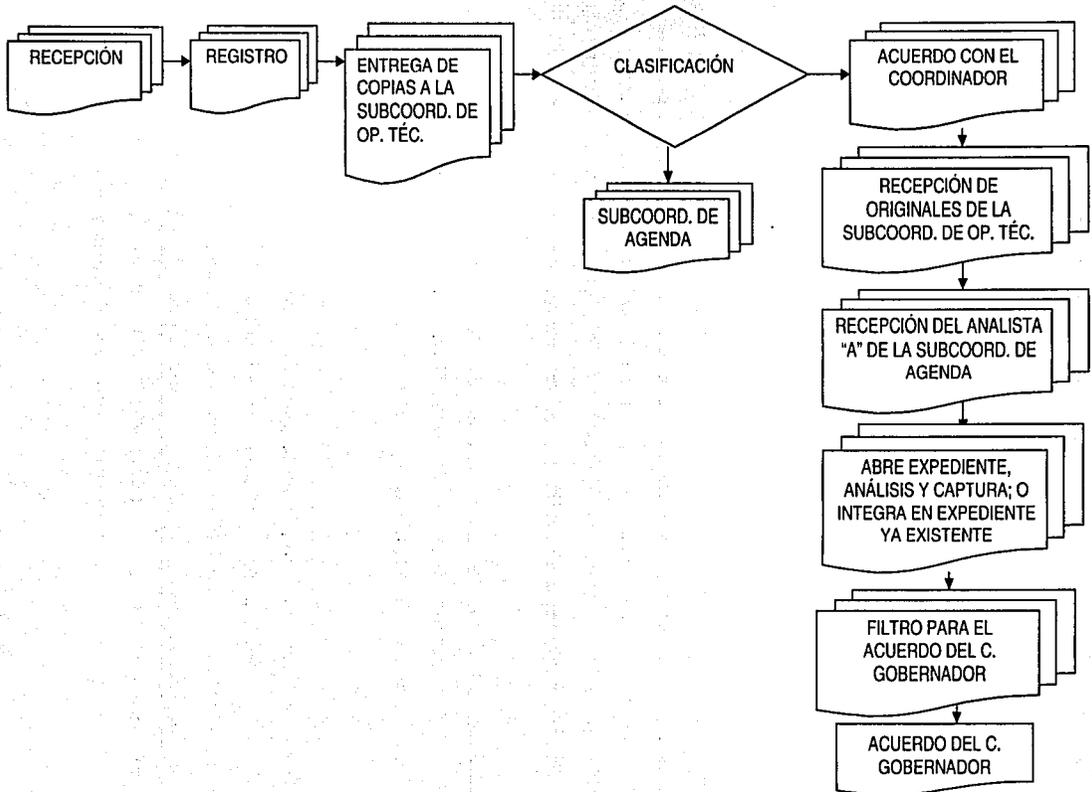
### **3.3 Control y Seguimiento de Documentación Interna**

En la Coordinación de Agenda, como se vio en el Capítulo 2, se recibe una gran cantidad de documentación de muy diversas fuentes externas, que es procesada internamente.

Esta documentación, la mayoría de las veces contiene la información de la cual se nutre la Agenda del C. Gobernador. Es uno de los principales insumos de la Coordinación; el otro vendría siendo la comunicación interpersonal que se da entre el Secretario Particular y el Coordinador, a través de la cual se reciben instrucciones.

En este proceso, desde que se recibe la documentación hasta que se le abre un expediente, se tiene un registro por escrito, en el que el analista "A" de la Subcoordinación de Agenda, firma de recibido la documentación original que va a ser capturada, misma que ya contiene la instrucción a seguir.

## FLUJO DE DOCUMENTACIÓN



Las secretarías de la Coordinación reciben la documentación, ya sea vía fax o en original, la registran en una libreta "florete" forma italiana, le sacan una fotocopia, la cual es entregada a la Subcoordinación de Operación Técnica, para que su revisión, clasificación y acuerdo con el Coordinador. Todos los documentos relacionados con algún evento ya agendado, se entregarán inmediatamente a la Subcoordinación de Agenda, como por ejemplo programas, lista de asistentes, algún menú, etc.; algunos otros, se quedarán en la de Operación Técnica, para remitirlos al área que corresponde, como son invitaciones a ferias, graduaciones, etc.

Una vez que se tiene el acuerdo del Coordinador, la Subcoordinación de Operación Técnica recibe en la libreta la documentación original, anotando la instrucción a cada documento, y posteriormente la entrega al Analista "A" de la Subcoordinación de Agenda para su recepción, análisis y captura de expediente; o en su caso solo lo integra en el expediente que corresponde.

Una vez que ha realizado lo anterior, filtra en la Base de Datos aquellos expedientes que fueron marcados para acuerdo del C. Gobernador, y se crea el acuerdo, mismo que se pasa al Coordinador, para validación y por último al Secretario Particular.

Existen también casos en los que se reciben documentos que es urgente hacer del conocimiento del C. Gobernador, para lo cual, la Subcoordinación de Operación Técnica, elabora un acuerdo con del Coordinador con el Secretario Particular, y éste instruye qué de esos asuntos se incluirán en el Reporte Ejecutivo que se le envía al C. Gobernador en la tarde o noche, en el que se incluyen todos los asuntos relevantes y urgentes.

Los problemas que surgen en el manejo de la documentación interna:

- **Duplicidad de expedientes con un mismo asunto.-** En muchas ocasiones, se recibe una misma solicitud por diferentes vías, o cuando una evento ya está agendado, constantemente se recibe documentación relativa al mismo, modificaciones de programa, presidium, menú, etc., y algunas veces se abre un expediente para el menú, por ejemplo, siendo que éste debería estar incluido en el expediente del evento que corresponda. Esto se ha ido resolviendo mediante capacitación e indicaciones al analista "A", dándole criterios para la captura de documentos.

Para evitar lo anterior, se propone anotar en los documentos originales, el evento al que pertenece, con la instrucción de integrar al expediente correspondiente, en el caso de reiteración de solicitud, integrar al expediente anterior, y en el campo de observaciones de la Base de Datos, capturar los datos de la nueva solicitud; en el caso de que la solicitud anterior sea de 1999, por ejemplo, se creará un nuevo expediente, anotando el antecedente.

- **Extravío de expedientes.-** Dado que todos los integrantes de la Coordinación de Agenda, tenemos acceso a los expedientes, ya sea porque el Coordinador lo solicitó, o porque la analista "B" lo necesita para capturar el evento en el Sistema de Agenda, o porque la Subcoordinación de Operación Técnica necesita elaborar un oficio, o simplemente consultarlo, los expedientes pueden estar en cualquier

escritorio, y una vez que se dejaron de usar, no han sido regresados al analista "A", quien es el responsable de la documentación.

En este caso, se proponen dos alternativas, una es el fortalecimiento de la comunicación interpersonal entre los integrantes de la Coordinación; así como una caja pequeña para clasificación de documentos, en la que se depositarán los expedientes que sean consultados.

➤ **Falta de seguimiento en los expedientes.-** Esto se presenta, principalmente cuando un evento es agendado, y posteriormente se quita; no se sabe que pasó con él, si se envió representante, si se va a realizar posteriormente. Aunque también, ha disminuido, ya que a la Base de Datos de la Coordinación, se le agregó un campo en el que se registra todo lo que pasa con los expedientes, cuál fue el acuerdo de Coordinador, cuál el del Gobernador, etc.

Esto quedaría resuelto con el Reporte Semanal y el Reporte de Cambio, ya que lo que se tenga en estos, se integrará también en la Base de Datos al expediente correspondiente.

### **3.4. Control y Seguimiento de Documentación Externa**

Como se vio en el apartado anterior, una vez que la documentación ingresa a la Coordinación de Agenda, se lleva a cabo todo un proceso para que ésta pueda ser vista por el C. Gobernador, y en su caso, integrada en su Agenda.

Una vez que esta documentación ha sido procesada, se convierte en documentación que se maneja tanto al interior como al exterior; ya sea que la instrucción sea agendar un evento, o enviar al área correspondiente para su atención, por lo que esta Coordinación constantemente está enviando información al exterior.

Pero, al igual que en el proceso de documentación interna, aquí también es necesario un seguimiento y control de la documentación enviada a las diferentes áreas.

Cabe señalar que la única comunicación formal que se emite al exterior en ésta área es mediante oficios, firmados por el Coordinador, y por lo general se hace cuando se envía algún evento para representación, o recomendación de una audiencia o evento.

Este control se lleva en la Subcoordinación de Operación Técnica, y cuando se recibe la respuesta, una copia de ésta se anexa al oficio enviado, y el original es entregado al Analista "A" de la Subcoordinación de Agenda para que lo capture en la Base de Datos en el expediente que corresponda, y lo integre al expediente original.

Sin embargo, a veces no se tiene un seguimiento de lo pasa con los asuntos enviados a las dependencias para su opinión, o no se sabe si la documentación que se recibió, relativa a un evento agendado, ya se remitió a las áreas correspondientes (Coordinación de Giras, Acción Social, Programa de Gobierno).

Para resolver la falta de seguimiento de los asuntos enviados a las diferentes dependencias de Gobierno del Estado, así como de la información de los eventos agendados que debe ser enviada a las áreas correspondientes para su coordinación logística, contrario al apartado anterior, aquí lo que se requiere es reforzar la comunicación interpersonal.

Una vez que se envía un oficio a alguna dependencia, y dependiendo de la temporalidad del mismo, se dejará pasar un lapso de tres a cuatro días para recibir respuesta. En caso de no recibir respuesta, la Subcoordinación de Operación Técnica establecerá comunicación con la Dependencia de que se trate, a fin de solicitarle la respuesta.

En este punto, es importante reforzar la cultura de “contexto alto” en la que los individuos de una organización están muy involucrados entre sí, por lo que la información es muy compartida<sup>115</sup>.

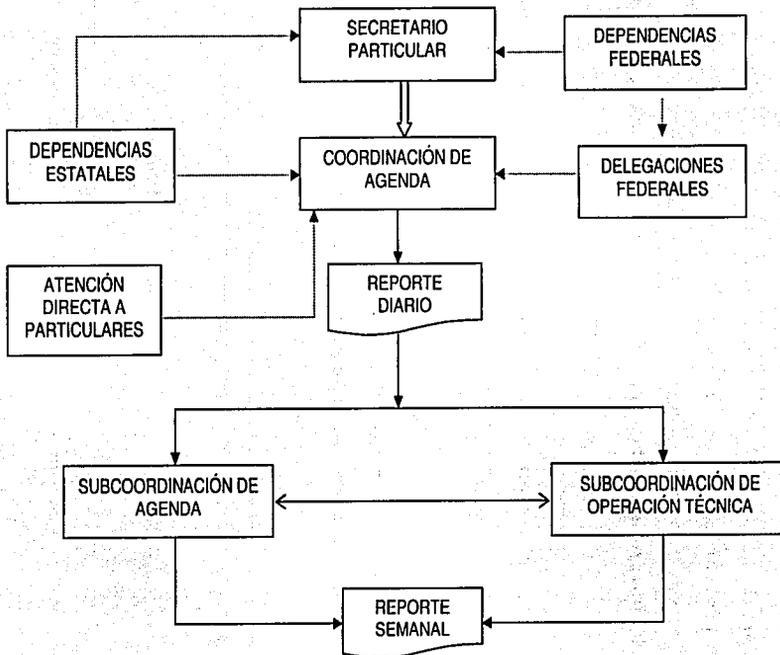
Hay que mantener y reforzar el libre flujo de información que prevalece en la Coordinación, y evitar caer en lo posible en las omisiones o distorsiones propias de la comunicación interpersonal.

---

<sup>115</sup> Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Edit. Trillas, 1991, Pág. 115

### 3.5. ESQUEMA GENERAL DE FUNCIONAMIENTO

#### FLUJO DE INFORMACIÓN

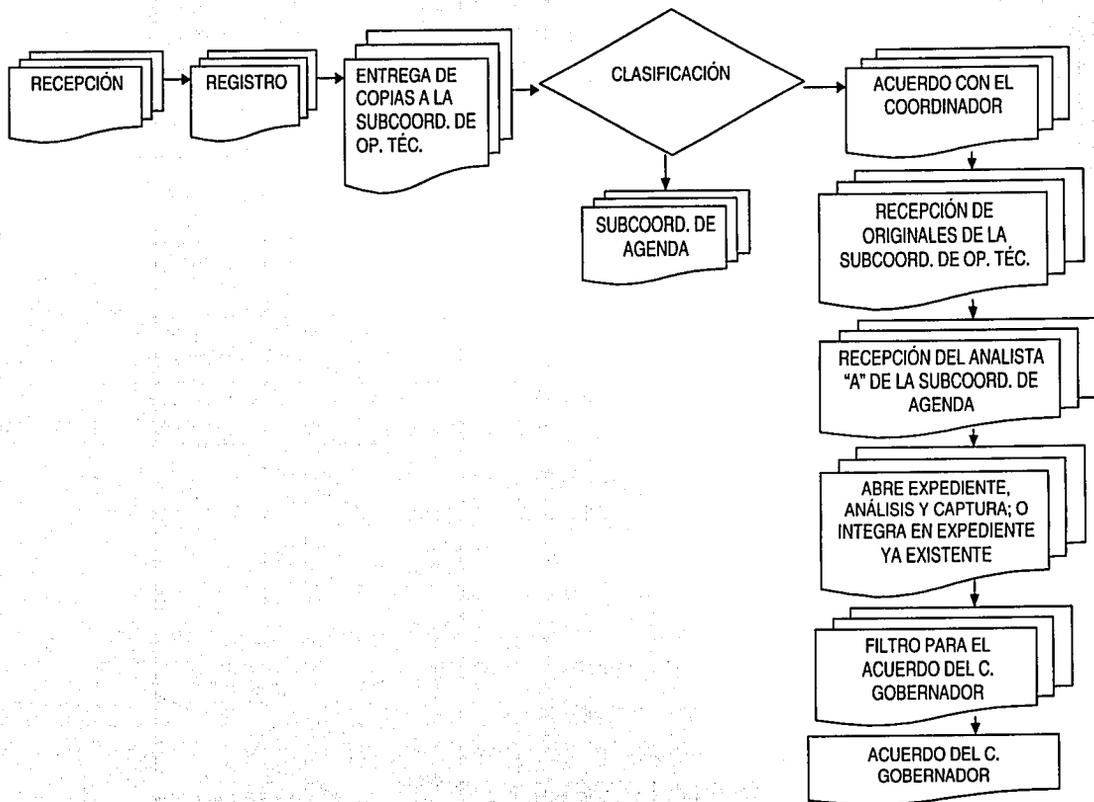


La información, vía la comunicación interpersonal, en la Coordinación de Agenda puede llegar desde cualquier fuente, desde una instrucción directa del Secretario Particular para el Coordinador, que es la más frecuente, hasta de las Dependencias Estatales, las Delegaciones Federales, las Dependencias Federales y particulares. Toda esta información, será vaciada en el formato de "Reporte Diario" del Coordinador, y posteriormente bajará a las Subcoordinaciones, para su atención, con lo que se tendrá un control de todos los asuntos que se atienden en la Coordinación.

Se busca que el "Reporte Diario" refuerce la comunicación interpersonal que se da en la Coordinación, y que no se podría omitir, apoyándose un poco en la comunicación formal.

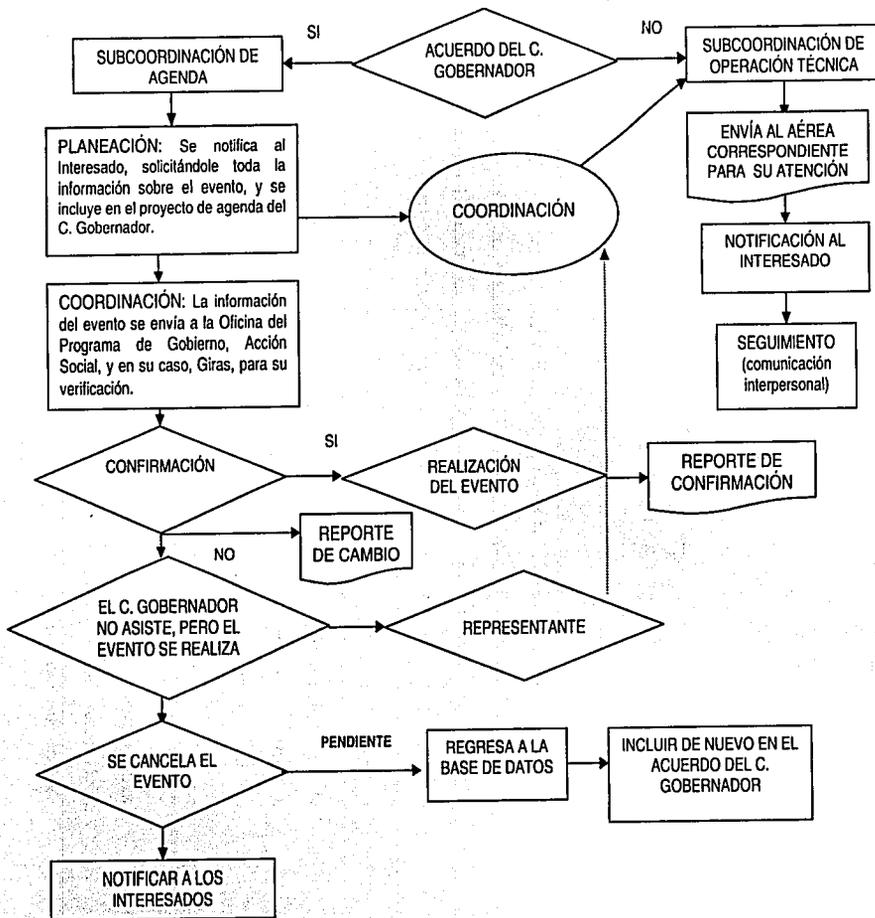
Para llevar un seguimiento puntual del "Reporte Diario", se hará un Reporte Semanal, el que servirá para saber cuál es el status de cada uno de los asuntos recibidos en la Coordinación; desde luego, habrá unos que por su temporalidad, su atención será inmediata.

## FLUJO DE DOCUMENTACIÓN PREVIO AL ACUERDO DEL C. GOBERNADOR<sup>116</sup>



<sup>116</sup> Se presenta como antecedente del Diagrama Funcionamiento General de la Coordinación, una vez que se tiene el Acuerdo del C. Gobernador.

# DIAGRAMA DE FUNCIONAMIENTO POSTERIOR AL ACUERDO DEL C. GOBERNADOR



Una vez que se tiene el Acuerdo del C. Gobernador, el Coordinador lo revisa y lo deriva a las Subcoordinaciones que corresponda, dependiendo de las instrucciones del C. Gobernador respecto de las solicitudes de audiencias o eventos.

Si es afirmativa, se pasa a la Subcoordinación de Agenda, quien notifica al interesado y comienza a recavar toda la información del evento o audiencia de que se trate, para enviarla a la Oficina de Programa de Gobierno, Acción Social y, en su caso, la Coordinación de Giras, a fin de que éstas dos últimas verifiquen en campo el evento.

Como resultado de esta verificación, pueden surgir cambios en los asistentes o en el programa, cuando se trata de una gira, las modificaciones también pueden ser en la hora, en ocasiones los eventos se pueden mover unos 15 minutos de la hora prevista originalmente, debido básicamente a los traslados.

También puede ocurrir que el evento no sea factible de realizarse en la fecha prevista, lo cual es informado al C. Gobernador, y se propone una nueva fecha, o que el evento no reúna las condiciones para que asista el C. Gobernador, y en este caso, se propone un representante.

En caso de que el evento o audiencia quede suspendido indefinidamente, se regresa a la base de datos, y dependiendo de la razón de la suspensión, ya sea que se deje pendiente o se incluya en un acuerdo posterior.

Los cambios que ocurran en la Agenda del C. Gobernador, sobre todo de fecha de un evento o audiencia, o en su caso cancelación, serán registrados en el "Reporte de Cambio", a fin de tener un control de los mismos, y saber a quien se le notificó del cambio, que fecha se le dio y la razón del mismo.

Una vez que los eventos de la Agenda han sido confirmados por las áreas de logística, validados por el Secretario Particular, se procede a la confirmación de los asistentes, cual se llevará a cabo mediante un Reporte de Confirmación, a fin de tener un control de las mismas, y cualquier cambio se anotará ahí, y se notificará de inmediato a la Subcoordinación de Agenda.

Los eventos o solicitudes de audiencia que no son agendadas, se pasan a la Subcoordinación de Operación Técnica, y de acuerdo con la instrucción del C. Gobernador, se envían a la Dependencia Estatal correspondiente para su atención o representación, por medio de oficios.

En estos casos, para reforzar la comunicación formal que se da en esta parte del proceso y tener un puntual seguimiento de cada uno de los asuntos turnados a las áreas, se apoyará en la comunicación interpersonal.

## CONCLUSIONES

La comunicación en cualquier organización es muy importante, sin importar que tan grande o pequeña sea; existe una comunicación interna y otra externa, ambas directamente relacionadas entre sí, pues no pueden existir aisladas, pues de la manera en que se dé la comunicación interna en una organización, afectará su comunicación externa.

Para que una organización logre tener una buena comunicación, debe ser<sup>117</sup>:

- **Abierta:** Tener comunicación con el exterior, en emisión y recepción interactivas.
- **Evolutiva:** No ser ni rutinaria ni excesivamente formal.
- **Flexible:** Permitir dosis oportunas entre comunicación formal e informal
- **Finalidad explícita:** Proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal.
- **Responsabilizante:** Compartir la responsabilidad de las actividades, a fin de evitar la búsqueda de un poder artificial mediante la retención de información.

El principal objetivo de la comunicación organizacional es lograr que la organización cumpla sus metas, coordinando de manera eficiente los esfuerzos de sus integrantes, tomando en cuenta su entorno; valiéndose para ello de

---

<sup>117</sup> Bartoli, Annie, *Op. Cit.* Pág. 126

diversos medios de apoyo, e implementando estrategias de comunicación, tanto internas como externas.

La comunicación es realmente organizada cuando<sup>118</sup>:

- Las 'reglas de juego' en cuestión son conocidas y explicadas;
- Los lugares y los soportes de comunicación fueron previstos y seleccionados en función de los objetivos buscados;
- Las elecciones de indicadores de información pertinentes se realizan y se conocen (en particular en el marco de los indicadores de control);
- Los intercambios informales, horizontales o verticales, no son desterrados, sino al contrario, alentados.

En la Coordinación de Agenda del C. Gobernador del Estado de Veracruz, la comunicación organizacional se ha venido dando de manera empírica, implementando poco a poco diversos mecanismos y tecnología que ayude a un mejor control y seguimiento de la toda la información que ahí se maneja, privilegiando la comunicación interpersonal, por encima de la formal; dándose ésta aún en la comunicación externa.

Este tipo de comunicación presenta algunas barreras que están presentes en la Coordinación de Agenda, como son omisión o distorsión de los mensajes por falta de información, para lo cual se propuso la implementación de formatos de "Reportes" escritos, que sirvan como complemento y apoyo de la comunicación interpersonal.

---

<sup>118</sup> *Ibid.* Pág. 171

En cuanto al seguimiento y control de la documentación externa e interna, se propuso reforzar la comunicación interpersonal ya existente, creando una toma de conciencia en cada una de las áreas, sensibilizando a cada uno de los integrantes de la Coordinación, no sólo a los Subcoordinadores, haciéndolos responsables de lo que les toca hacer, y participativos de todo el proceso. Es decir, que no se limiten nada más a hacer lo que les corresponde, si no que si se dan cuenta que falta algo para algún evento, que lo comuniquen a los Subcoordinadores.

Asimismo, los formatos propuestos para reforzar la comunicación interna formal, que también es necesaria en la Coordinación, ayudarán para tener un mejor control y seguimiento de lo que pasa con los documentos y los asuntos, ya que esa información se anexará a cada expediente, y a la Base de Datos.

En la Coordinación de Agenda es muy difícil lograr un estricto control de todas las situaciones que se presentan cuando se agenda un evento; sin embargo, reforzando la comunicación formal y la interpersonal, se puede lograr un mejor flujo de la información, cumpliendo con los objetivos de la Coordinación.

## FUENTES

Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización*. Editorial Paidós, 1991.

Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La Comunicación Función Básica de las Relaciones Públicas*. Editorial Trillas. México, 1986

Cees B.M. Van Riel "*Comunicación Corporativa*" Editorial Prentice Hall, España. 1997

Costa, Joan. *Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa*. Ediciones Ceac, S.A., Barcelona, España 1992.

De Jong Cees *Manual De Imagen Corporativa*. Editorial V+K Publishing, Laren, Holanda. 1997

Fernández Collado, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas; México, 1991.

Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana. México 6ª. Edición 1994.

Hall, Richard. H. *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Editorial Prentice/Hall Internacional. Bogotá, Colombia.

Jennings, Marie y David Churchill *Como Gerenciar La Comunicación Corporativa. Pautas Para La Acción*. Ed. Legis Fondo. Bogotá, Colombia 1991.

Orozco Lozano, José Luis. *Tesis Control Ejecutivo a través de una organización eficiente*. Escuela de Administración de Empresas, Universidad Iberoamericana, México 1971.

Rebeil Corella, María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz, Coordinadoras. *El poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Plaza y Valdés; Colombia, 2000.

Robles, Francisca. *Taller de Investigación en Comunicación II Haciendo la tesis*. Editorial UNAM; México, Primera Edición 1996.

Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall 6ª. Edición, México. 1994.

Secretaría Particular del C. Gobernador. *Manual Operativo de la Oficina del C. Gobernador del Estado de Veracruz. Secretaría Particular. "Coordinación de la Unidad de Agenda del C. Gobernador"*. México 1999. Págs. 271-275

Shumal K., Denise. *La identidad de la comunicación organizacional*. [www.innovarium.com/Rev104/organizacional.htm](http://www.innovarium.com/Rev104/organizacional.htm)

[www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1)

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/concicc>. Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación. Conferencias

Entrevistas a:

Coordinador de Agenda, Lic. Rafael Lam Muñoz

Subcoordinador de Agenda: Sergio Sánchez Rico