



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEDIOS DE  
COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL  
CENTRO DE INFORMACIÓN Y  
DOCUMENTACIÓN DEL PRD EN EL SENADO  
DE LA REPÚBLICA**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**P R E S E N T A :**

**ANA PAULINA PACHECO RODRÍGUEZ**

ASESORA: LIC. MARÍA DE JESÚS LÓPEZ AMADOR



México, D.F.

Febrero 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

Agradezco a:

DIOS por permitirme carencias y circunstancias adversas para hacer posible que ejerciera mi confianza en él, y fuera capaz de superar los obstáculos de la vida, con los dones que me dio; y que en vez de lamentarme debiera cumplir con la misión que me encargó.

María de Jesús López Amador.  
Jorge Medina Viedas.  
Guillermo Díaz Alcántara.  
Edgar Sandoval. Sandoval.  
María Hernández Huerta.

Quienes contribuyeron con sus observaciones (su vasta experiencia) y comentarios (amplios conocimientos) en esta investigación.

Fermín Rivas, al personal del CID  
y al personal del GP del PRD.


Mi madre por transmitirme su fortaleza y darme ese apoyo moral que sólo ella me supo dar; a mi padre por estar conmigo y que gracias a él nunca me faltó nada; y a mi hermano Juan Antonio por estar siempre a mi lado y darme tan buenos consejos.

Mis amistades:

Familia Urquijo González, OML,  
Raúl Aguilar, José Manuel  
Yáñez, Laura Moreno, Alejandra  
García, Juan Cruz y Yadira.

Mi querida UNAM y a la  
FCPyS, por abrirme sus  
aulas.

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

NOMBRE: Ana Paulina  
Pacheco Rodríguez  
FECHA: 3 febrero 2004  
FIRMA: 

SHALOM

	Págs.
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>6</b>
1.1 Comunicación Organizacional -----	7
1.1.1 Tipos de organizaciones -----	11
1.1.2 Modelos de organizaciones -----	14
1.1.3 Hacia una definición de Comunicación Organizacional -----	15
1.1.4 Comunicación Interna -----	18
1.1.5 Comunicación Externa -----	21
1.2 Planeación Estratégica -----	23
1.2.1 Etapas de la Planeación Estratégica -----	25
1.2.2 Estrategias o Medios de Comunicación Interna -----	29
1.3 Planeación Estratégica en Organizaciones Públicas -----	34
1.4 Enfoque de Sistemas un aliado de la Planeación Estratégica -----	38
<b>Capítulo 2. CID (CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN) DEL PARTIDO DE LA REVOLUCIÓN DEMOCRÁTICA EN EL SENADO DE LA REPÚBLICA.</b>	<b>42</b>
2.1 Antecedentes del CID -----	43
2.2 Funciones mediatas e inmediatas del CID -----	48
2.3 La comunicación que utiliza el CID para relacionarse con otras áreas del Grupo Parlamentario del PRD en el Senado de la República -----	49
2.4 Medios de comunicación que utiliza el CID dentro del GP del PRD -----	50
2.5 Elementos y circunstancias en que se desenvuelve el Grupo Parlamentario del PRD dentro del Senado de la República -----	56

**Capítulo 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 60**

3.1 Entrevistas y Observación Participativa en el CID .....	61
3.2 Análisis interno y externo del CID .....	67
3.3 Aplicación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	73
3.4 Análisis de problemas de comunicación dentro del CID .....	79
3.5 Análisis de problemas de organización dentro del CID .....	80

**Capítulo 4. PLAN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CID 83**

4.1 Etapa I “Identidad del CID dentro del GP del PRD” .....	84
4.2 Etapa II “Nueva estructura organizacional para el CID”.....	84
4.3 Objetivos y Metas de la Etapa I “Identidad del CID dentro del GP del PRD” .....	86
4.4 Objetivos y Metas de la Etapa II “Nueva estructura organizacional para el CID” .....	87
4.5 Estrategias .....	88
4.6 Políticas .....	89
4.7 Programa y Acciones de la Etapa I .....	90
4.8 Programa y Acciones de la Etapa II .....	96
4.9 Recursos .....	101
4.10 Evaluación .....	101
4.11 Finalidades que se esperan al implementar en su totalidad el plan de medios de comunicación interna.....	103

<b>Conclusiones</b>	<b>105</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>109</b>
<b>Glosario</b>	<b>112</b>
<b>Anexos</b>	<b>117</b>

Generalmente todo el mundo se comunica de una u otra forma y muchos hablan de comunicación. Paradójicamente, este concepto permanece a menudo sin definición y es utilizado en sentidos distintos: desde transportes públicos, conferencias llamadas comunicaciones, mensajes que transmitir, entre otros. De este modo, comunicación es a la vez, acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión de mensajes.

En las organizaciones no es distinto: la comunicación es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un recurso fundamental si se le considera como fruto de informaciones. Más aún, es verdad que la comunicación, ha ido tomando terreno dentro de las organizaciones como parte fundamental para la proliferación de éstas.

Para estudiar más afondo cómo influye la comunicación en una organización, que mejor que la comunicación organizacional. Siendo, la comunicación que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones. Con la cual se interviene en las organizaciones, para propiciar el trabajo a través del fortalecimiento de una cultura de grupo.

De igual forma se acude a la inducción, información, capacitación y medios de comunicación interna, entre otros factores; los cuales contribuyen a que las organizaciones logren sus objetivos en un ambiente positivo para la productividad y la calidad de las mismas.

Sin embargo, mientras existe una diversidad de documentos que hablan acerca del papel de la comunicación organizacional dentro de las organizaciones privadas, son pocos los que hablan del papel de la comunicación organizacional dentro de las organizaciones públicas; en específico las políticas.

Siendo que las organizaciones públicas compiten en mercados abiertos y están sujetas a medios ambientes más rigurosos, provocando en ocasiones futuros

inciertos. Sus estructuras son muy poco similares a las privadas. Sin embargo, las organizaciones políticas dentro de del marco de las organizaciones públicas, son más susceptibles al entorno.

Confrontadas con la competencia, cuando llega el momento de mejorar el desempeño; las organizaciones públicas no disponen de las herramientas necesarias, por ejemplo de la planeación estratégica. Bajo la creciente presión en los últimos años de contribuir eficazmente a las metas generales del gobierno, la ausencia de éstas técnicas se han hecho notorias. Por el hecho de estar cada vez más restringidas a los programas sociales del Estado, se les obliga a operar de acuerdo con una serie de técnicas inapropiadas.

Ante esto en la siguiente investigación se interpreta la experiencia que se tuvo con la elaboración de un plan de medios de comunicación interna, para el CID (Centro de Información y Documentación) como parte de una organización política siendo el Grupo Parlamentario del Partido de la Revolución Democrática en el Senado de la República.

El CID como parte del GP del PRD, no tenía conocimiento alguno de lo que era la comunicación organizacional y mucho menos de las herramientas de las que se vale para el estudio e implementación de un plan de comunicación. Es aquí, donde empieza la razón de ser de este trabajo, ya que se conocerá todo el procedimiento que se tuvo que hacer para que nuestro objeto de estudio (el CID), contara con un plan de medios de comunicación interna. Siendo que el CID, no contaba con una historia plasmada en algún documento, no tenía una identidad dentro del GP del PRD y mucho menos una estructura organizacional propia.

Como se sabe la comunicación organizacional se vale de medios de comunicación interna, en este caso se propondrán algunos de ellos siendo boletines, circulares, cartas, trípticos, manuales y juntas de trabajo; principal-

mente. Esto con la finalidad de conseguir los objetivos y metas de esta investigación.

Entre los objetivos y metas se tiene el de dar difusión a las actividades, productos y servicios con los que cuenta el CID. Asimismo, crearle una imagen institucional con la finalidad de que, la mayor parte del GP del PRD en el Senado, conozca qué se hace y cómo se trabaja en el Centro. De igual forma tener un acercamiento con los diferentes públicos del CID, el cual genere un vínculo formal entre el Centro y sus usuarios. Lo anterior será de forma externa.

En cuanto a aspectos internos se tiene como objetivo el de crear una cultura de trabajo, la cual permita generar una capacitación constante entre los miembros del CID; dando paso a que se fortalezcan o se reorganicen los valores de los que se vale el CID.

Lo anterior se describe de forma general, ya que en el transcurso de la investigación se conocerá si en verdad se llegan o en dado caso se podrían llegar a cumplir tales objetivos y metas. De igual forma se propone conocer el impacto que genere el plan de medios entre los miembros del CID y los miembros del GP.

Así, la estructura de la presente tesis es conformada por cuatro capítulos. En el primero se dan a conocer las definiciones de los conceptos de comunicación organizacional y de planeación estratégica, así como de los elementos y modelos de los cuales se valen; posteriormente se define el papel de la planeación estratégica dentro de las organizaciones públicas; y para concluir se expone el vínculo que existe entre la planeación estratégica con el enfoque de sistemas.

En el segundo capítulo se describe todo lo relacionado con el Centro de Información y Documentación, pasando desde sus antecedentes, sus funciones dentro del Grupo Parlamentario del PRD, la comunicación que genera y



los medios que utiliza para efectuar sus labores; finalmente se explica el entorno en donde se desenvuelve el CID. Lo anterior se hace con la finalidad, de informar más detalladamente al lector sobre el contexto en el que se desarrolla una organización política en función.

El tercer capítulo lo conforma el diagnóstico organizacional, pasando desde la entrevista, la observación participativa, el análisis interno y externo del CID. Lo anterior lleva a que se aplique el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Posteriormente se realiza la detección de problemas de comunicación y organización que existen dentro y fuera del CID.

En el capítulo cuarto se presenta el plan de medios de comunicación interna para el CID, con sus fases correspondientes; posteriormente se propone la forma de controlar y evaluar el mismo; finalmente se mencionan los propósitos generales que ha de cumplir el plan, una vez que se haya llevado a la práctica en su totalidad. Es aquí donde se verá si el objeto de estudio, objetivos y metas, cumplen con los resultados esperados.

El plan de comunicación se divide en dos etapas, esto con el propósito de llevar un mejor control y evaluación de los resultados, siendo que el análisis se hizo desde un aspecto externo y un aspecto interno. La primera etapa tiene la finalidad de dar una imagen institucional al CID dentro del Grupo Parlamentario. La segunda etapa hará que el CID cuente con una estructura organizacional adecuada, para lograr que los trabajos que se desempeñen ahí sean más eficientes, tanto para los integrantes del CID como para los públicos que atiende el Centro.

Esta investigación trata de valorar cómo se articula la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ella se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional.

Lo anterior se hace con el propósito de lograr trascender en la opinión de los usuarios del CID y de los comentarios inadvertidos que los mismos hacen. Estos resultados se convertirán en una comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en lo cotidiano; y a la vez permita que se tome de ella, lo que es realmente importante para la acción productiva del CID, dando posibles soluciones a las deficiencias del Centro.

Asimismo, ver que existen otras posibilidades de empezar a implementar la comunicación interna desde un subsistema dentro de una organización política.

## 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Comprender a la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, nos lleva a considerar una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, económico, político, filosófico, epistemológico, y sí se prosigue citando múltiples disciplinas nunca se acabaría por mencionar todo aquello que se relaciona o es comunicación. Siendo que, a través de ella se logra el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilita un crecimiento y un desarrollo en todo aspecto de la vida, desde cualquier punto o enfoque desde donde se quiera ver o conocer.

Tomando en cuenta el grado de importancia que tiene la comunicación, se le ha considerado como un fenómeno y proceso social que se da naturalmente en toda organización. En el caso de las organizaciones, no hay distinción alguna si la organización es gubernamental o privada, de que existe comunicación existe, que no se quiera tomar en cuenta o investigar sobre ella (la comunicación dentro de la organización) es otro aspecto.

Ante esto, muchas personas actualmente, desconocen la forma del cómo estudiar o simplemente identificar las formas de comunicación que se da dentro y fuera de una organización. Para esto existe la comunicación organizacional, siendo una rama de las ciencias de la comunicación, la cual ayuda a conocer e identificar problemas de comunicación dentro de la organización dando posibles soluciones.

Para entender y llevar a cabo los propósitos de la comunicación organizacional, a continuación se expondrán y se explicarán algunas definiciones que llevarán a comprenderla mejor.

## 1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para ir comprendiendo lo que es la comunicación organizacional, se dará una breve semblanza de lo que es comunicación y posteriormente lo que es organización.

### UNA COMUNICACIÓN ORGANIZADA

Sería fácil describir a la comunicación, como una envoltura que forma parte de toda actividad del ser humano. Siendo que ésta, se vuelve más que un simple cuestionamiento el cual puede llevar más allá de lo esperado, teniendo el lenguaje, el comportamiento, incluso el comportamiento científico; estos y más pasan a ser súbditos de su imperio. Así como lo gestual, lo contradictorio, lo singular, entran en escena, y generan sin previo aviso comunicación.<sup>1</sup>

La comunicación como herramienta aplicada a aspectos laborales, promulga metas organizacionales racionales, da órdenes y direcciones para alcanzar una formación laboral. La comunicación dentro de una organización, no se limita únicamente al envío de información, sino que también tiene como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar el comportamiento (dicho a grandes rasgos), ya que sí se sigue no se acabaría por describir o citar todo lo que puede hacer la comunicación dentro de una organización.

Algunos investigadores sociales han visto a la comunicación como constitutiva de la organización, principalmente los naturalistas uno de ellos Barnard. Este

---

<sup>1</sup> Sfez, Lucien, *Crítica de la comunicación*, pág. 236.

investigador de la Universidad de Harvard, no sólo propuso que la *comunicación* fuera el primero de entre los tres requisitos indispensables en una organización, sino que, al llegar al análisis del segundo elemento *deseos de servir* aclaró que ninguna organización podría ser activada sin comunicación. El tercer elemento que propuso Barnard fue, *el propósito común*, el cual debe ser comunicado, ya sea en forma de mensajes verbales o no verbales.

De igual forma en su intento por definir el papel de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, Annie Bartoli expresa que la organización y la comunicación, se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la organización que busca resultados. Afirma además que, dicho vínculo posee dos componentes fundamentales: el político (medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder que pesan para la organización y la comunicación). Annie agrega que, la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

La definición anterior, presupone la consideración behaviorista de la comunicación: determinados estímulos generan determinadas conductas o respuestas. Tales características, quedan plasmadas en la aseveración anterior de Bartoli, sobre la idea de comunicación incluida en la problemática de la dirección de la organización: una comunicación que facilite un control, la cual permita prevenir o regular comportamientos disfuncionales.

En lo anterior, se reconocen aspectos íntimamente ligados al modelo funcionalista, ya que Bartoli destaca la adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización.<sup>2</sup>

Por otro lado Francois Eldin, en su intento de dar cuenta hacia un concepto de la comunicación en las organizaciones, plantea que las intervenciones en la

---

<sup>2</sup> Bartoli, Annie, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, pág. 25.

organización, requieren de una comunicación con uno o varios interlocutores internos o externos. Para él, la comunicación está omnipresente en la organización. Así, afirma que toda insuficiencia en los actos de comunicación, incide sobre la calidad o el costo del proceso de producción y viceversa.<sup>3</sup>

Para este autor, es importante identificar los actores que se ven involucrados en la organización, que van desde la organización como persona jurídica, pasando por los clientes y las distintas organizaciones; hasta llegar a los medios y a la opinión pública. La comunicación de la empresa tiene como uno de tantos objetivos la satisfacción del cliente. El autor remarca que, mientras mejor se planteen los procesos de comunicación, mejor será la posición que ocupe la empresa en el mercado y su relación con la competencia.

Para Eldin, la comunicación está relacionada entre otras cosas con los mecanismos de control que aseguran la eficacia de la organización. Un proceso de comunicación que facilita el control en el accionar institucional, remite a la respuesta esperada y deseada, al *feedback* del enfoque funcionalista de la comunicación.

Por otro lado, en lo que corresponde a las organizaciones, éstas como los seres humanos que nos distinguimos por múltiples aspectos como son raza, sexo, edad, entre otros aspectos sociales; las organizaciones también se identifican y se agrupan de acuerdo a sus características.

La mayoría de nosotros tenemos un concepto intuitivo de lo que es una organización, ya que el interactuar con empleados de una organización e incluso trabajar en ella, nos lleva a generar o deducir lo que es una organización. Sin embargo, en muchos casos se carece de una definición más concisa de lo que puede ser una organización.

---

<sup>3</sup> Según explica Francois Eldin en su libro *El management de la comunicación*.

Las organizaciones que de algún modo proveen servicios médicos, educativos, de alimentación, de información, entre muchas más; tienen ciertas características en común. Si se estudiaran más a fondo una por una, se podría deducir y afirmar que en verdad muchas de las organizaciones tienen características similares.

Volviendo a lo que es una organización y entrando de lleno a definiciones concretas, a continuación se citarán y explicarán las definiciones de organización más utilizadas en la comunicación organizacional.

Para Pearsons (1974), en lo que parece la definición más globalizada, define el término de organización con dos acepciones:

- Ordenación, asignación de funciones y
- Toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado o modificado para lograr objetivos específicos.

A esta definición se le han agregado otras, que más que confrontarla la han venido a complementar.

Según Beckhard (1975), afirma que organización aunque suene redundante, es el proceso de organizar actividades y los puntos necesarios dentro de una empresa, departamento o grupo; y distribuirlo con las mejores relaciones funcionales, definiendo la autoridad, responsabilidad y deberes de cada miembro.

Hicks (1980), dice que una organización, es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos, es decir, es un sistema de actividades humanas cooperativas.

Kast y Rosenzwing (1981), la definen como un sistema dinámico que cambia constantemente y se adapta a las presiones internas y externas, es decir, se encuentra en un proceso continuo de evolución.<sup>4</sup>

Ante esto se tiene que las organizaciones, son antes que nada instrumentos sociales vivos y elementos intermedios entre los deseos y la satisfacción; siendo necesarias para el logro de metas, según el contexto en donde se encuentren siempre y cuando se respeten sus estructuras.

Sí se habla de tener congruencia, el término organización estará bien empleado siempre y cuando se alcance el estado "organizado", es decir, que los esfuerzos personales de sus miembros se unan y culminen en algo que individualmente no podían lograr.<sup>5</sup> Para alcanzar tal propósito, es importante tener en mente que es necesario invertir el tiempo, recursos y energía suficientes con rigor.

De igual forma, habría que señalar la existencia de varios tipos de organizaciones; para diferenciarlas y situarlas mejor, se definirán algunas de ellas.

#### 1.1.1 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Muchos de los individuos que manejan las organizaciones modernas, están sumergidos en ellas todos los días. Parece como si por todas partes estuvieran realizando transacciones comerciales (o compitiendo) con monopolios, asociaciones, compañías, agencias o cadenas. Todas éstas son organizaciones: grupos de personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones son nuestro elemento vital (como el agua lo es para el pez) y nos ofrecen medios para lograr más de lo que jamás podríamos hacer solos.

---

<sup>4</sup> UAM Azcapotzalco, *Diplomado en desarrollo organizacional*, pág. 12.

<sup>5</sup> Litterer, Joshep, *Análisis de las organizaciones*, pág. 10.



Así, para poder aplicar medios o elementos a esas organizaciones es necesario identificarlas primero. A continuación se mencionan algunas de ellas.

Las *organizaciones formales* cuentan con una estructura definida, que puede mostrar o describir sus relaciones de autoridad, responsabilidad y razón. De igual forma, cuentan con puestos claramente definidos y una debida jerarquización. Ejemplos: Secretaría de Gobernación, IBM (International Business Machine), Aeroméxico, Senado de la República, Compaq, UNAM, entre otras.

Las *organizaciones informales* están libremente organizadas, son poco definidas, flexibles y espontáneas. Las relaciones que se dan entre los miembros e incluso los objetivos son informales o indefinidos. De igual forma los puestos no se encuentran debidamente definidos, los cargos se pueden ganar de forma consciente o inconscientemente.<sup>6</sup> Ejemplos: ONG's (Organizaciones No Gubernamentales), Alcohólicos Anónimos, Albergues Cristianos, entre otros.

*Organizaciones laborales.* Están conformadas por grupos humanos, que se han constituido con el propósito de alcanzar un objetivo lucro. A ellas se integra el número de individuos que a través de la prestación de sus servicios, contribuyen a dichos logros. Estas organizaciones por sus fines se dividen en:

**Públicas:** brindan servicios a grandes grupos de población (países, ciudades, municipios, entre otros), en donde por lo general, el Estado contribuye con el capital.

**Privadas:** Proporcionan bienes y servicios de satisfacción social, enfocando su atención a la optimización de resultados financieros, por medio de sus fines de lucro.

---

<sup>6</sup> UAM Azcapotzalco, op.cit, pág. 13.

**Mixtas:** Desarrollan un lucro laboral controlado por el sector público, se dirigen a dar satisfacción de aquellos servicios que no son rentables para la iniciativa privada.

*Organización económica.* Es un tipo de organización que se dedica, a incrementar el capital. Este grupo abarca, además de la fabricación, el cambio de lugar de un artículo de donde está menos cotizado a otro lugar donde éste tenga mayor demanda, pone los artículos a disposición de las tiendas de gran movimiento comercial, entre otros métodos de transformación.

*Organizaciones políticas.*<sup>7</sup> Estas organizaciones se refieren a las circunstancias cambiantes o de adaptación para alcanzar metas valiosas; es decir, les interesa mejorar la sociedad o parte de ella para lograr los fines deseados. Son principalmente dependencias u organizaciones gubernamentales. Ejemplo de ello son los partidos políticos y los bancos, ya que pueden ser organizaciones legales, pero con base en su función dentro de la sociedad y en muchas otras formas en que operan, no se incluyen en la categoría de las empresas, sino adoptan la forma de organizaciones políticas.

*Organizaciones integradoras.*<sup>8</sup> Estas contribuyen a que la sociedad funcione mejor. Rectifican las fallas, se encargan de que las cosas funcionen en la forma deseada y aíslan las fuerzas nocivas. Son organizaciones de control social. Ejemplo de ello son los juzgados, las fuerzas de orden público, las instituciones sociales, etc.

*Organización de conservación de patrones.*<sup>9</sup> Estas organizaciones tienen que ver con la preservación a largo plazo de los valores, patrones y conocimientos de la sociedad, es decir, con lo que los antropólogos llaman cultura. Aquí también se incluyen la creación de cosas nuevas. Como ejemplo tenemos a los grupos

---

<sup>7</sup> Litterer, Joseph, *Análisis de las organizaciones*, pág.58.

<sup>8</sup> Litterer, Joseph, op.,cit, pág.59.

<sup>9</sup> Ibid.

teatrales, los centros sociales, las iglesias, los museos y las instituciones de investigación.

*Organizaciones de servicio.*<sup>10</sup> La razón que separa a éste tipo de organización de los demás, son los beneficios externos del producto principal y el control legítimo interno en la organización. En estas organizaciones, el beneficiario ignora cuáles son los medios que mejor protegen sus intereses, y es obligación de los que las controlan ver que se escojan los medios adecuados. Como ejemplo tenemos a los hospitales, escuelas, instituciones de trabajo social y cárceles.

#### 1.1.2 MODELOS DE ORGANIZACIONES

*Organizaciones con estructura simple.*<sup>11</sup> Son organizaciones recientes, pequeñas, con un medio simple y dinámico. Existe una flexibilidad de respuesta estratégica y una fuerte identificación del personal. Sus desventajas son, que se fundan en la salud y voluntad de una misma, existiendo un paternalismo y una autocracia.

*Organizaciones con burocracia mecanicista.* Son organizaciones no recientes, de gran envergadura con un medio simple y estable. Desafortunadamente tienen una gran dimensión humana descuidada, tienen problemas de coordinación fuera del centro operativo y problemas de adaptación en la cima estratégica.

*Organizaciones con burocracia profesional.* Estas organizaciones tienen un medio ambiente complejo y estable con un sistema técnico no sofisticado, es decir, poco innovador. Aquí no hay modos de corrección ni de coordinación en los problemas.

---

<sup>10</sup> Littere, Joseph, op.,cit, pág.64.

<sup>11</sup> Bartoli, Annic, *Comunicación y organización*, pág. 48.

*Organizaciones de forma particionada.* Siendo mercados diversificados con una organización poco reciente. En estas los objetivos económicos desplazan a los objetivos sociales. De igual forma existe una concentración de poder en un número muy reducido de personas.

*Organizaciones de adhocracia.* Cuentan con un medio complejo y con un sistema técnico sofisticado. Existe más democracia con menos burocracia. Hay un costo elevado en los sistemas de comunicación; sin embargo tienen una irregularidad en el flujo de trabajo.

Ahora si vemos a la organización como sistema, es posible que estemos considerándola como un sistema *cerrado* o *abierto*. Desde la perspectiva de *sistema cerrado*, las organizaciones operan de forma muy racional y determinista, con independencia de su medio ambiente. Si consideramos a las organizaciones como *sistemas abiertos*, existe una relación dinámica entre la organización misma, considerada como un sistema, y el medio ambiente en el que opera, produciéndose una transformación constante fruto de esa interrelación.<sup>12</sup>

### 1.1.3 HACIA UNA DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se ha hablado de comunicación y organización por separado e incluso se han dado varios tipos y modelos de organización, pero hasta el momento no se ha precisado una definición de lo que es la comunicación organizacional. Este término en conjunto se podría definir como: la comunicación que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones. Esto siempre y cuando se recurra a la inducción, información, capacitación y medios de comunicación, ya sean internos o externos, entre otros factores; que permitan lograr los objetivos deseados.

---

<sup>12</sup> Del Pozo Lite, Marisa. *Cultura empresarial y comunicación interna*, pág.31

Para corroborar sí, dicha definición es errónea o acertada, que mejor que revisar a los especialistas en el tema como:

Pascale Weil, quien explica que, el objetivo de la comunicación institucional como ella la llama, es dar a conocer la voluntad de la empresa, de ser una colectividad que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto. Lo que importa -para la autora- es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación. Estos difunden los mensajes, y a la vez presentan la identidad de la institución que los emite.<sup>13</sup>

Weil da cuenta del surgimiento de la comunicación organizacional, en el ámbito empresarial centrándose en la concepción de mercado. Es para ella, el mercado de los productos , el que pasa a convertirse en el mercado de la comunicación. De algún modo, su concepto de comunicación institucional, podría parecerse al que otros autores identifican como "publicidad institucional".

En ambos casos subyace una concepción persuasiva de la comunicación. De lo que se trata es de enviar información (el mensaje como proyecto de empresa) , en forma unidireccional desde un emisor (empresa) a un receptor (entorno y consumidores)

Su visión informativa, unidireccional y persuasiva del proceso de comunicación, prácticamente no admite interacciones comunicativas; ni influencias mutuas con otros sectores o públicos de la institución.

Gary Kreps describe así la comunicación organizacional: "Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al

---

<sup>13</sup> Revista Latina de Comunicación Social, *Comunicación en instituciones organizacionales*(...) pág. 2.

permitirles interpretar el cambio de la organización; y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización".<sup>14</sup>

La comunicación organizacional tiene –según Kreps– una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización, al proporcionarles información con sentido. Afirma que la comunicación y la organización, son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable mediadora que conecta a la comunicación con la organización.

Su concepción enumera una serie de funciones adjudicadas a la comunicación organizacional: recolección de información por los miembros de la organización; logro de metas individuales y de la organización; coordinación de dichas metas; ayudar a dirigir los cambios organizacionales; influir en los individuos, etc.

El autor destaca la manera "apropiada" con que la comunicación, permite a los integrantes de una organización responder a las restricciones impuestas por la organización. De tal forma, no habría posibilidad de cambio, sólo de adaptación funcional a los cambios internos o del entorno organizacional.

Dadas estas justificaciones de lo que es a comunicación organizacional, se tiene que:

*La comunicación organizacional es 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, de forma operativa y tangencialmente; buscando abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hagan más productivo"*<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> De acuerdo al artículo de Comunicación en instituciones y organizaciones (...). pág. 3

<sup>15</sup> Rebeli, M. A. y Nosnik, Abraham *El poder de las organizaciones*, pág15.

La comunicación junto con sus procesos permitirá que la organización tome decisiones, identifique, responda y de seguimiento a problemas que se generen dentro de ella o la involucren. Sin la comunicación, la organización no funcionaría. Los procesos de comunicación proveen información a todas las áreas de la organización, permitiéndoles la coordinación y la realización de sus funciones. Todo esto forma un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización y el medio; este último influye en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos.

Sin embargo, las técnicas y actividades deben partir de la investigación, ya que por medio de ella se darán a conocer los problemas, necesidades y áreas de oportunidad<sup>16</sup>.

#### 1.1.4 COMUNICACIÓN INTERNA

La CO ( Comunicación Organizacional) se divide en dos partes para el estudio y su aplicación. Teniendo la Comunicación Interna (la cual será elemento principal en esta investigación) y la Comunicación Externa.

Un primer acercamiento de lo que es la comunicación interna nos lo da Marisa del Pozo diciendo que, la comunicación interna está relacionada con aquellos acontecimiento y políticas que tienen que ver con acciones ocurridas dentro de los límites de la organización. Partiendo de los conceptos y principios de la teoría del management-organizacional.<sup>17</sup>

De igual forma coincide Horacio Andrade, el cual nos dice que este tipo de comunicación se emplea para mantener informados, integrados y motivados a los miembros de la organización, para conseguir los objetivos organizacionales.

---

<sup>16</sup> En Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, pág. 31.

<sup>17</sup> Fernández Collado, Carlos, op.cit, pág.76.

Entre los objetivos principales de la comunicación interna tenemos que:

- Integra de forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa, es decir, debe hacérsele sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos.
- Crea un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- Establece un clima de comprensión entre empresa y trabajador.
- Crea una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.
- Ayuda al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido, y sin conflictos a la empresa.
- Tiene abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abordados a tiempo.
- Fomenta las actividades sociales, culturales, deportivas, entre otras; dentro de la institución.
- Ayuda a elevar el nivel cultural del personal.
- Motiva al trabajador e incrementar su productividad.
- Cuida internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva.
- Evita que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal.



Con lo anterior se tiene que, es fundamental que la comunicación interna tenga o maneje la personalidad, los valores y las prioridades estratégicas de la organización, completando la comunicación operacional, para que los empleados comprendan y se identifiquen con las decisiones y movimientos de su organización.

Dentro de la comunicación interna existen diferentes tipos de comunicación, algunas de éstas son la comunicación ascendente, la comunicación descendente y la comunicación horizontal .

*Comunicación ascendente.* La cual fluye a un nivel superior en la organización. Esta comunicación permite que los administradores de nivel superior, se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general.<sup>18</sup>

*Comunicación descendente.* Es la comunicación que fluye de un nivel de grupo u organización a un nivel inferior, es decir, viene la comunicación de los altos mandos a los empleados.<sup>19</sup>

*Comunicación horizontal.* Comunicación que tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier persona a nivel horizontal equivalente.<sup>20</sup>

En tanto se comprende que la comunicación interna es el principal artífice de la transparencia de una organización y, por tanto no puede ser considerada como una mera transmisión de información, ni siquiera como una buena herramienta que se utiliza de vez en cuando para mejorar la gestión, sino como una función

---

<sup>18</sup> Robbins, Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, pág.381.

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Ibid

inherente a cualquier tarea que es necesario precisar y definir lo más perfectamente posible.

De igual forma los empleados contribuyen, con sus actitudes y comportamientos, al estado de transparencia u opacidad del conjunto de la organización y, en consecuencia, están comprometidos a comunicarse ya sea con sus subordinados, superiores o con otros individuos de su entorno.

#### 1.1.5 COMUNICACIÓN EXTERNA

Este tipo de comunicación la cual está dirigida a sus públicos externos, tiene como finalidad la de mantener, mejorar o perfeccionar las relaciones públicas; con el objetivo de proyectar una mejor imagen corporativa de la organización o promover sus productos o servicios. Esta comunicación abarca tres dimensiones:

##### *Comunicación externa operativa.*

Muchas veces, varios miembros de las organizaciones se hallan en contacto directo con el medio externo en el marco de actividades profesionales diarias. De tal modo que, cada uno de ellos debe comunicarse -como representantes de la empresa- con personas externas: clientes, proveedores, contratistas, subcontratistas, poderes públicos, entre otros. Por esta razón, cada uno vehiculiza una imagen y los mensajes de la empresa, y recibe información que integra y absorbe en el seno de la organización. Estos intercambios, son indispensables para la actividad a corto plazo de la empresa: sin ellos no podría existir.<sup>21</sup>

*Comunicación externa estratégica.*

Aquí lo que importa es, enterarse lo antes posible de la información que la competencia maneja, signos de evolución, de técnicas, posibilidades de nuevas reglamentaciones, cambios probables de empleos, movimientos sociales que puedan afectarla, entre otros. En consecuencia, la escucha provee a la empresa del material de análisis que proporciona elementos de ayuda para la decisión estratégica.<sup>22</sup>

Esto se cumple con la ayuda de un intermedio, es decir, miembros de la empresa denominados "captadores" de información estratégica en el medio; los cuales recolectan y llevan la información a su empresa.

*Información externa de notoriedad.*

Aquí ya no son los miembros de la empresa los que comunican, sino la organización que informa con el fin de dar a conocer sus productos, de mejorar la imagen general o desarrollar su notoriedad. Las principales formas de información externa de notoriedad son:

Publicidad (por medios masivos de comunicación o por propias publicaciones); promociones; donaciones (ayuda para causas humanitarias); patrocinios (financiación de iniciativas culturales o deportivas); intervenciones en manifestaciones, coloquios; artículos sobre la empresa publicados en revistas técnicas, de economía o gestión; acciones de difusión; demostraciones de productos y visitas a la empresa; presencia en las escuelas, universidades e institutos de enseñanza; presencia de *stands* de la empresa en ferias y exposiciones.

---

<sup>21</sup> Bartoli, Annie, op.cit, p. 100 y 101.

<sup>22</sup> Bartoli, Annie, op.cit, pág.101.

Así, se considera que estos dos tipos de comunicación tanto interna como externa son base fundamental de la comunicación organizacional, claro siempre y cuando se tome en cuenta que cada una de ellas tiene sus respectivas divisiones y funciones.

## 1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de definir el concepto es importante tener claro que, planificar significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. En tanto que la planeación como técnica o instrumento, se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones. El éxito que puede tener ésta, dependerá de la forma en que se enfrenten las limitaciones u obstáculos durante el proceso. En consecuencia, además de un instrumento de racionalización va a ser un factor de objetivación y creación alternativa en términos sociales.

Para entender lo que es la planeación estratégica se partirá de cuatro premisas fundamentales.

Primero. La Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos, proporcionan una base para que la organización tome mejores decisiones en el presente para así poder evitar peligros.

Segundo. La Planeación Estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de estrategias, para obtener los fines buscados.

Tercero. La Planeación Estratégica es una actitud, una forma de vida la cual requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro; y una

determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Cuarto. La Planeación Estratégica es el esfuerzo sistemático de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias; para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica lo antes mencionado.

Así se tiene que la Planeación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

De este modo se llamará planeación al conjunto de procedimientos que conducen a la formulación y la elaboración de documentos llamados planes, de cualquier naturaleza que éstos sean. Los *planes* son el resultado del conjunto de procedimientos lógico-formales que traen consigo la elaboración de un documento en donde se plasman los objetivos, las estrategias, las metas y la enumeración de instrumentos; que dentro de un marco prospectivo, se articulan para poner en marcha los mecanismos operativos pertinentes.

El plan entendido así, es el soporte físico de la racionalidad, sobre la que se debe hacer descansar la toma de decisiones de los diversos agentes económicos. La racionalidad buscada a través de la noción de "óptimo" incorporada al plan, implica que éste sea el que asegure la satisfacción de las necesidades entre todos los planes eficaces posibles. Así, no basta, desde el punto de vista de la racionalidad económica, que un plan sea coherente para ser seleccionado, sino que debe llenar las condiciones evocadas en la noción de optimización.

De tal modo se tiene que, la Planeación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas;

en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad.

Para llevar a cabo una buena Planeación Estratégica será necesario siempre preguntarse, *¿Dónde estamos hoy?* Análisis de la Situación, análisis del Entorno, análisis Interno, análisis de la Competencia; *¿Dónde queremos ir?* Objetivos y Metas a largo plazo y; *¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?* Comprender el Mercado, comprender la Competencia, diseñar las Estrategias apropiadas.<sup>23</sup>

#### 1.2.1 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Existen diferentes fases o etapas en el proceso de la Planeación Estratégica siendo las siguientes:<sup>24</sup>

1) **Diagnóstico**, que consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad, la situación pasada, actual y sus tendencias, con el fin de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.

Aquí el diagnóstico puede concebirse como un análisis de la situación en la que se encuentra la entidad o dependencia en un momento determinado, respecto de sí misma y respecto a su entorno o contexto.

2) **Determinación de los objetivos y las metas** para el corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos, describen lo que la organización se propone lograr en el futuro a mediano y largo plazo (de cinco a diez años) dentro del periodo de una

---

<sup>23</sup> Goodstein, Leonard D, *Planeación Estratégica aplicada. Una guía completa*, pág. 7.

<sup>24</sup> Para profundizar en los criterios aquí señalados puede consultarse. Prócoro Millán Benítez: *Bases para el diseño del plan de desarrollo de una institución de educación Superior*, UNAM: fotocopia; 1998; 52 pp.

administración. Los objetivos constituyen los logros que deben alcanzarse como resultado de la ejecución de un plan de desarrollo; expresan la intencionalidad de un plan en aras de la concreción de la imagen, objetivo o visión.

Las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos, y anuncian la magnitud o grado de realización de un objeto en un tiempo determinado. La meta hace referencia muy concreta al cuánto y cuándo. Las metas que emanan de los objetivos del plan se programan anualmente, lo que representa la planeación operativa o el programa anual.

3) **Diseño de soluciones y estrategias** que permitan plantear los cursos de acción factibles.

Las estrategias describen como lograr algo. Es un proceso para determinar el curso de las acciones que la institución u organización necesita instrumentar, para avanzar en el logro de sus objetivos. La estrategia es la forma como se dirige el cumplimiento de un plan y la consecución de las acciones programadas. El éxito de un plan dependerá mucho de las estrategias diseñadas para su realización; a su vez el éxito de las estrategias dependerá de su capacidad de vencer las resistencias en un ambiente de incertidumbre.

4) **Especificación de medios**, que consiste en la definición de las políticas, programas y proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos, así como en la identificación de los soportes jurídicos y administrativos necesarios.

Se entienden por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal y jurídico que guían las acciones dirigidas a realizar el conjunto de propósitos definidos. Son lineamientos que constituyen un marco dentro del cual deberán desarrollarse las actividades para alcanzar las metas, los objetivos, la visión y cumplir con la misión de las entidades o dependencias. Las políticas

delimitan y encauzan la forma más adecuada de emplear los recursos; al establecer los referentes básicos de las relaciones sociales, académicas, administrativas y extrainstitucionales.

El proceso de planeación se concreta documentalmente en el plan, el cual hace explícitas las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

**Programa:** Es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza.

**Proyecto:** Hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios, capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

5) **Previsión de recursos.** Que implica la estimación de los recursos financieros y su distribución racional para hacer posible la ejecución de los programas y proyectos acordados<sup>25</sup>.

La previsión de recursos constituye el proceso de programación, el cual debe de mantener la coherencia entre los objetivos por alcanzar, las actividades ha realizar y los recursos a emplear. Los recursos pueden ser: recursos humanos, recursos técnicos, recursos financieros y recursos materiales.

---

<sup>25</sup> Millán Benítez, Prócoro, op.,cit, pág. 17.



6) **Seguimiento y evaluación**, que consiste en la verificación del cumplimiento de las acciones previstas, así como en la valoración de sus alcances, mediante programas de evaluación de los subsistemas, entidades y dependencias.

La evaluación y el seguimiento serán relativamente sencillos, si se establecen con precisión los objetivos y las metas. A partir de estos habrán de definirse los indicadores, estándares o criterios, cuantitativos y cualitativos, para verificar el avance y los resultados de los programas, proyectos y servicios.

#### *Lo que no es la Planeación Estratégica*

- La Planeación Estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento.
- La Planeación Estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar.
- La Planeación Estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en un futuro lejano.
- La Planeación Estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una organización durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas.<sup>26</sup>

Con lo anterior se puede tener una idea más concisa de lo que es la Planeación Estratégica siendo un elemento de gran importancia para esta investigación.

---

<sup>26</sup> Goodstein, Leonard D, op. cit, pág. 10.

### 1.2.2 ESTRATEGIAS O MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Sin lugar a dudas, para crear actitudes positivas hacia el personal es necesario tener o recurrir a herramientas de publicación interna, dando paso a que los canales abiertos de comunicación cumplan con su función informativa, y además, garanticen la posibilidad de que cuando se quiera decir algo importante, exista el medio adecuado para canalizarlo.

Pues bien existen varios medios o herramientas de comunicación interna que se han ido utilizando con el paso del tiempo para lograr varios propósitos, y hasta la fecha se han ido innovando junto con la tecnología. Hoy en día y por un largo periodo los medios de comunicación interna más usados en las organizaciones son:<sup>27</sup>

#### *Investigación de clima de opinión.*

Esta investigación se realiza para detectar y evaluar la actitud de empleados y obreros ante determinados asuntos relacionados con la organización. Por este medio se sabrá si los empleados están satisfechos con la organización, si conocen la situación real de la organización, los objetivos de la organización, la comunicación, entre otros tópicos. Para realizar este clima de opinión es necesario fijar objetivos, después seleccionar el método de investigación más apropiado, diseñar la investigación y por último seleccionar la muestra representativa del personal de la organización.

#### *Publicación interna.*

Esta puede ser desarrollada en tres formatos.

---

<sup>27</sup> Del Pozo Lite, Marisa, *Cultura empresarial y comunicación interna*, p. 116.

- Revista. Para que sea revista tiene que tener como mínimo ocho páginas. Se debe tomar en cuenta que el número de páginas siempre sea múltiple de cuatro.
- Periódico. Puede ser de tamaño tabloide o clásico.
- Boletín. Puede ser impreso en un pliego de cuatro páginas o en hojas tamaño carta y engrapadas.

Por otro lado los contenidos más usuales de la publicación interna son: un editorial; entrevistas; reportajes (culturales, deportivos, sociales, etc); recomendaciones sobre seguridad industrial; lista de nuevos empleados; lista de los que cumplen años de vida; avisos económicos; notas de vida privada del personal (bodas, bautizos, quince años, defunciones, etc); recomendaciones de películas, libros, teatro, etc; reconocimientos del personal; logros de la empresa; nombramientos; informes sobre visitas importantes a la organización; colaboración del personal: cuentos, poemas, fotografías; explicación de cómo funcionan los productos o servicios que la organización ofrece en el mercado; historia del tipo de productos que la empresa maneja.

#### *Boletín ejecutivo.*

Este boletín debe ser un medio de comunicación selectivo y con mucho estatus. El hecho de recibir la publicación debe ser considerado como privilegio, esto implica que al individuo se le reconozca su capacidad, nivel social y profesional. La información que se acostumbra incluir la forman: comentarios sobre temas financieros del país y de la organización, situación de las ventas de la compañía, nuevos proyectos de la organización, asuntos fiscales y políticos, contratos comerciales, noticias destacadas, entre otros.

Lo anterior debe ser tratado con profunda seriedad y es recomendable que, nunca se incluyan temas laborales de la empresa o información financiera de la misma, que sea de carácter delicado y que pudiera estar mal evaluada.

*El comunicado o la circular.*

El comunicado es un texto informativo, mediante el cual un organismo oficial o privado da a conocer los hechos que conforman una situación determinada, a la vez que incluye una toma de posición que se desea llegar al conocimiento de determinados públicos o segmentos de públicos.<sup>28</sup>

*Manuales de orientación.*

Estos deben ser concisos, ordenados, lógicos y claros; que respondan a las preguntas que puede hacerse cualquier trabajador: asistencia médica, edad de jubilación, prestaciones gratuitas, participación en beneficios, becas, entre otros. No es un código de los estatutos y reglas de la empresa, sino un resumen diáfano de su política y de los derechos de los empleados.<sup>29</sup>

Ventajas: Ahorran tiempo, dan a todos la misma respuesta, están siempre a disposición para la consulta, está avalada la corrección de la respuesta, la respuesta es clara y al alcance de cualquiera

Estructura: Historia y objetivos de la empresa; sección sobre ventajas; y derechos del trabajador y exposición de la política, usos y costumbres (cultura) de la empresa.

---

<sup>28</sup> García Jiménez, Jesús, *La comunicación Interna*, Díaz de Santos, pág. 322

<sup>29</sup> García Jiménez, Jesús, *op.cit.*, pág. 322.

*La memoria anual.*

Es un documento evaluador, justificativo y probatorio de la correcta aplicación del presupuesto en todas sus partidas y de la cuenta de resultados. La memoria anual clasifica el posicionamiento de la empresa en el mercado y sus perspectivas de crecimiento y de competitividad.

*Periódico mural.*

El periódico mural es un pizarrón forrado de corcho donde se colocan avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, colaboraciones del personal y todo tipo de comunicados. Estos periódicos tienen como finalidad el ser un vehículo informativo y ágil, que permite dar a conocer los hechos en forma inmediata y oportuna. Es el complemento de la publicación interna, por estar limitada a una determinada frecuencia de edición, movilidad y oportunidad.

En el periódico mural se colocan informes sobre eventos que se desarrollarán próximamente. Lo fundamental del periódico será su versatilidad, el cambio constante de la información.

*Síntesis informativa.*

Diariamente a primera hora se revisan cada uno de los periódicos y revistas de la región y los de circulación nacional. Se leen los encabezados de las noticias y toda la información que se descubra que afecte directa o indirectamente a la organización, debe ser recortada y pegada en una hoja tamaño carta, consignado el día de publicación y el nombre del periódico o revista donde fue publicada la información. Cuando se ha terminado de integrar, se envía primero al director general, a partir de que fue revisada se manda a los directores y gerentes de mayor nivel jerárquico.

*El programa de sugerencias.*

Este programa tiene como finalidad promover la participación del personal en el mejoramiento de los sistemas de producción, a fin de obtener un incremento en volúmenes de fabricación, ahorro de tiempo, esfuerzo y materias primas, y también puede ayudar a disminuir los accidentes de trabajo. Este programa se rige por un manual de procedimientos en el cual:

- a) Podrán participar todos los empleados que al momento de presentar sus sugerencias se encuentren en nómina.
- b) Las sugerencias que se podrán presentar son aquellas que, no se relacionan directa ni indirectamente con la actividad que el subgerente desempeñe dentro de la organización. Sin embargo, se podrá participar con ideas que reduzcan el riesgo de algún accidente en el proceso de fabricación.
- c) No son temas legibles las ideas relativas a políticas de la organización, prestaciones, planes de capacitación, programas de relaciones públicas, ni ideas publicitarias. Aquí será necesario editar un folleto con fines promocionales e informativos con la siguiente información:

*Buzones para recibir sugerencias.*

Los buzones deben de ser colocados sobre las paredes, cerca del reloj checador, el comedor, enfermería, entre otros lugares. El buzón debe llevar un compartimento integrado donde se guarden las formas que asientan las sugerencias.

*Programa "Yo opino" o "Cartas al director"*

Este programa permite al empleado participar en forma anónima, o plenamente identificado. Aquí se colocan buzones para uso del personal, donde ellos

puedan dejar sus comentarios, reclamaciones , sugerencias, e incluso hasta desahogar problemas. Para la dirección es importante conocer los problemas que existen y que sin embargo, sus ejecutivos lo ocultan para protegerse.

*Programa de reconocimiento a los méritos.*

El reconocimiento a los méritos es un motor muy fuerte y eficiente. Como sabemos para que todo individuo trabaje existen dos caminos: la motivación o la presión. Este programa logra efectos cuando se crea en el personal la idea de que el esfuerzo es percibido y reconocido, y se pone a algunos miembros del grupo, con actuación sobresaliente, como ejemplo a seguir.

*Convivencia familiar (Open House)*

Este programa tiene como finalidad integrar psicológicamente a la familia del empleado al espíritu de la organización, que la sienta muy próxima y estén identificados con ella. Con frecuencia las simpatías o antipatías, de la familia hacia la organización se reflejan en la predisposición favorable o desfavorable del personal a colaborar en la obtención de logros para la empresa.

Así, se invita a la familia del empleado a conocer desde adentro a la organización, para ver su funcionamiento, para esta familia la compañía no será un desconocido, sino una organización formada por humanos.

### 1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS.

Hoy en día el avance de las organizaciones ya no depende solamente del volumen de ventas, como ocurría en el periodo comprendido entre las dos guerras mundiales. Hoy se considera a la organización como un sistema, es decir, como la interdependencia de las áreas funcionales de producción,

mercadotécnica, finanzas y personal; bajo influencia de los factores externos mucho más complejos que afectan a las organizaciones.

Ante esto las organizaciones públicas se encuentran más sujetas a influencias externas que las organizaciones privadas. La toma y la armonización de decisiones, se han vuelto extremadamente difíciles para el comunicador y administrador principalmente. Por ello se están desarrollando modelos de planeación los cuales facilitan la definición de objetivos claros, y a la vez permiten una ejecución y control más transparente.

El diseño de sistemas de planeación y la formación de una cultura de planeación en organizaciones públicas de los países en vías de desarrollo, se ha ido conformando de manera diferente a la de las empresas privadas, sobre todo en países industrializados. En estos últimos, se empezó a experimentar con los primeros sistemas formales de planeación hace más de cuarenta años. Desde aquellos años, la planeación se ha puesto de moda, puesto que los ejecutivos la consideran como responsabilidad primordial. Sin embargo, hasta principios de los años setenta los líderes de organizaciones públicas, particularmente en países en vías de desarrollo, no se habían preocupado mucho por la planeación.

La falta de planeación formal en este tipo de países puede ser justificable hasta cierto punto. Ya que, antes de los setenta la mayoría de las organizaciones eran relativamente pequeñas y transparentes. Los directivos conocían su negocio como la palma de su mano; su amplia experiencia sustituyó exitosamente a las técnicas administrativas. Esta situación cambia drásticamente en los años setenta, frente a un sinnúmero de oportunidades de crecimiento y necesidades sociales; los directivos de organizaciones públicas se sintieron obligados a respaldar sus decisiones con procedimientos administrativos y de comunicación más formales.

En tanto, los líderes de organizaciones públicas aceptaron que la Planeación Estratégica era la manera más segura de crecer, pero no entendieron la otra cara



de la moneda, ya que la planeación mal diseñada es la manera más segura de perjudicar al presupuesto federal.

Como consecuencia, las organizaciones públicas pasaron en los años setenta y principios de los ochenta por un periodo bastante contradictorio en el desarrollo de la planeación. El auge inesperado de la aplicación de sistemas de planeación fue superado únicamente por la caída inesperada. Tan rápido como se había dado de alta a centenares de ejecutivos de planeación, igualmente se dio la baja de los mismos poco después.

Ante esto Matthias Sachse en su libro *Planeación Estratégica en empresas públicas*, señala diez recomendaciones para la implementación exitosa de un sistema de Planeación Estratégica en organizaciones públicas.<sup>30</sup>

1. No hay que sobrevalorar la bibliografía, es decir, es necesario estudiar profundamente la bibliografía especializada, sin copiar los sistemas sugeridos en estas publicaciones. Ya que la mayoría de esas bibliografías, han sido elaboradas en países industrializados y difícilmente son adaptables a las circunstancias particulares de países en vías de desarrollo.
2. Al principio hay que escoger un modelo sencillo. Se tiene razón de que, las organizaciones empezaron a modificar y agregar elementos desde el segundo o tercer periodo, después de haberse familiarizado con el modelo básico.
3. Se recomienda no sobrevalorar el papel del asesor externo. Éste puede resolver al principio una serie de dificultades, pero su ayuda se tiene que limitar para la fase inicial. Si el consultor permanece demasiado tiempo, la organización corre el riesgo de obtener una planeación con el sello del consultor y no con el sello de la organización.

---

<sup>30</sup> Sachse, Matthias, *Planeación estratégica en empresas públicas*, pág. 39 y 41.

4. Sin lugar a dudas al aplicar elementos de la Planeación Estratégica no podemos dejar de lado el enfoque de sistemas, ya que nos da pauta a analizar, parte por parte de un modo organizado, hablese de entradas, procesos y salidas. Ya que no podemos estudiar primero los procesos, y luego las entradas y salidas. Y es aquí por medio de la Planeación Estratégica y el enfoque de sistemas de donde se partirá para investigar. No hay que esperar demasiado. Lo mejor es cuando la organización no espera de la planeación nada en absoluto. Los primeros dos años se deben jugar, experimentar y observar los resultados. Después de esta etapa se dispone del criterio para una decisión definitiva en cuanto a una implantación obligatoria.
5. Hay que experimentar una sección. La etapa de experimentación se debe llevar a cabo sólo en una parte de la organización. Se recomienda que sea, una dirección, un departamento o, en el mejor de los casos, una división.
6. Hay que formalizar un departamento de planeación. El departamento de planeación debe depender directamente del jefe más alto de la organización para así, garantizar la neutralidad de la planeación.
7. El coordinador tiene que ser generalista. No es suficiente que el coordinador sea únicamente un buen técnico de planeación, es indispensable que conozca la organización en todos sus detalles y problemas para poder enriquecer, de forma independiente, los contenidos de planeación.
8. No hay que perder tiempo. Frecuentemente se mal entiende la planeación como un esfuerzo administrativo adicional, aunque al principio la planeación requiere de una dedicación de tiempo adicional, a mediano plazo tiende a ahorrar tiempo, puesto que el panorama que se tiene del futuro se presenta más claro.
9. Hay que empezar a planear en época buena. No se debe percibir a la planeación como salvavidas en las épocas difíciles. Aquel que se acuerda da la

planeación en tiempos de crisis, no puede esperar que lo salve. Varios estudios han coincidido en que las organizaciones públicas que implementaron sistemas eficaces de planeación en épocas buenas, sobrevivieron a la crisis con mayor agilidad que aquellos que carecieron de tal.

10. No hay que sobrevaluar la planeación. No se debe mal interpretar a la planeación como garantía para el éxito. La planeación no es la llave de la felicidad, sino una herramienta adicional, que al igual que otras técnicas administrativas tiene como finalidad un manejo más profesional de las organizaciones.

#### 1.4 ENFOQUE DE SISTEMAS , UN ALIADO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Al momento de reconocer que individuos, grupos y organizaciones tienen necesidades que deben satisfacer: la atención se dirige invariablemente al entorno que les rodea. Es así como las organizaciones aparte de ser organismos vivos se les consideran sistemas abiertos, tal y como nos los dicen los trabajos del biólogo Ludwing von Bertalanffy. Los sistemas abiertos se centran en una serie de puntos clave quizás el más importante es hacer hincapié en el entorno en el cual la organización se desenvuelve.

En tanto que "un sistema, es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo"<sup>31</sup> Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al campo funcional. De este modo, las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema, que podemos enumerar y reducir en: entradas, procesos y salidas.

---

<sup>31</sup> Bertalanffy, Ludwing von, *Teoría general de los sistemas*, pág.94.

Para tener una perspectiva más amplia partiremos de dos premisas. "Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente satisfacer y equilibra sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno"<sup>32</sup>

Esto de *sistemas abiertos*, quiere decir que estos dependen de su externo o medio para sobrevivir y, por tanto, están abiertos a influencias y transacciones con el mundo exterior mientras existan. En este contexto, la palabra *abierto* a menudo se interpreta como "accesible para la comunicación y la confianza". Es importante separar ambos conceptos. Todas las organizaciones son sistemas abiertos tal y como se definió anteriormente. Por otra parte, no todas las organizaciones pueden tener una atmósfera de apertura y de confianza.

Los sistemas orgánicos al nivel de célula, de órgano o de conjunto de órganos, viven en continua comunicación con su entorno. Esta comunicación es crucial para sostener la vida y formar el sistema. Los sistemas vivos son sistemas abiertos caracterizados por un ciclo continuo de entrada - transformación - salida - reacción (puesto que la experiencia de un elemento influye en los próximos) La idea de apertura recalca la relación clave entre el entorno y el funcionamiento interno del sistema. El entorno y el sistema deben comprenderse como un estado de interacción y dependencia mutua.

Por otro lado, por medio de los sistemas abiertos se puede definir una organización, en términos de subsistemas interrelacionados, es decir, las organizaciones contienen individuos (que son sistemas por su propia cuenta) que pertenecen a grupos (departamentos), que a su vez pertenecen a otras divisiones más grandes y así sucesivamente.

En todos estos casos, lo que afecta a una parte de la organización afecta a todas las partes de la organización. Todo lo que existe tiene algún impacto en otra

---

<sup>32</sup> Gareth, Morgan, *Imágenes de la organización*, pág.-38.

cosa. La organización se define como un sistema abierto cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente. La naturaleza de estas relaciones es interdependiente debido a que todas las partes del sistema (llamadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Ello significa que, un cambio en cualquier parte del sistema afectará a todas las partes del sistema.

Para tener un conocimiento más amplio de cómo se encuentra la organización o por dónde hay que empezar por dividirla, existen tres subsistemas de gran importancia siendo: El subsistema administrativo, el subsistema humano y el subsistema tecnológico.

Se tiene el subsistema administrativo, en donde regularmente los directivos y los empresarios quieren administrar el cambio sólo basándose en capacitaciones y motivación, es decir, en el factor humano y se les olvida el management o la administración. Un buen diagnóstico organizacional debe contemplar los sistemas administrativos, desde la planeación, la organización, la comunicación, la dirección y el control, así como las políticas, procedimientos, normas, sistemas de calidad y todo aquello que le de forma a una organización.

No es posible mencionar o decir con precisión, con cuales de los elementos anteriores cuentan las organizaciones, ya que estos varían, pero si es claro que la recolección de datos debe ir en el sentido de evaluar el subsistema administrativo.

El subsistema humano. Sin lugar a dudas es el elemento más importante de toda organización, en este subsistema se pueden evaluar: el clima organizacional, la capacitación y desarrollo, el liderazgo, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la participación, entre otros. Es importante que de los datos obtenidos, se logre un promedio en los parámetros que la empresa desea desarrollar.

Por último tenemos al subsistema tecnológico. Siendo un subsistema que puede llegar a cambiar la cultura de una organización. Es importante evaluar en que nivel de tecnología se encuentra la organización y como se puede evolucionar si es que no se tiene. También este subsistema se refiere a la tecnología de uso cotidiano como las computadoras, equipos de control y evaluación.<sup>33</sup>

Así tenemos estos tres principales subsistemas, los cuales nos dan una perspectiva más amplia desde el ángulo en donde se debe de empezara a investigar. Es importante señalar que la Planeación Estratégica trabaja conforme a parámetros sistémicos. Ejemplo de ello se ve reflejado en la planeación global, la cual pretende introducir algún cambio o modificación, si se considera al sistema como una totalidad para que sea mayor el alcance de dicho cambio o modificación inducido desde afuera. Es decir, pretende llegar hasta la raíz del problema, y por lo general esa raíz es la estructura misma del sistema.

---

<sup>33</sup> Véase a Gareth Morgan, *op.cit*, capítulo primero.

2. CID  
(CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN)  
DEL PRD EN EL SENADO DE LA REPÚBLICA

Actualmente es común encontrar en dependencias gubernamentales; áreas o departamentos destinados a almacenar, distribuir o hacer búsqueda de información de diversa índole, según lo requiera o lo maneje la dependencia en la que se encuentre el departamento de información o centro de información, así llamado por muchas personas.

En esta investigación el objeto de estudio será el CID (Centro de Información y Documentación) del Grupo Parlamentario del Partido de la Revolución Democrática en el Senado de la República. El nombre pareciera muy extenso, pero hay que tomar en cuenta que es necesario especificar en que lugar se encuentra establecido el CID, ya que el PRD al igual que el Senado de la República son organismos extensos.

El CID (Centro de Información y Documentación) siendo parte del Grupo Parlamentario del Partido de la Revolución Democrática en el Senado de la República, ha pesar de ser un área joven dentro del GP, ha tenido trascendencia.

El CID se encuentra dentro de una organización política, siendo el GP del PRD, en donde el entorno es demasiado incierto por los diferentes intereses políticos, y en muchas ocasiones esta serie de intereses desplazan las formas de productividad para alcanzar el bien común.

Dado que no existe ningún material que ubique o proporcione información de la historia y trascendencia del Centro, se proseguirá a explicar estos elementos por medio de entrevistas realizadas al coordinador del área y al personal del CID, de igual forma se harán revisiones bibliográficas en la Gaceta LVIII que se elabora ahí.

## 2.1 ANTECEDENTES DEL CID

El CID (Centro de Información y Documentación) se ubica en la Avenida Reforma No. 10, Col Tabacalera, conocido el edificio como "Torre Caballito", ubicado en un primer momento en el piso veinticinco; y ocho meses después en el piso veintisiete. El CID se establece en el momento en que ya se encontraban estructuradas todas las áreas del GP del PRD en el Senado de la República, es decir, ya se habían establecido en sus oficinas correspondientes todos los senadores del GP del PRD con su respectivo personal.

El personal del GP del PRD se encontraba laborando desde agosto de 2000. En tanto el CID se forma el 17 de octubre de 2000 y se instaure formalmente el 1 de noviembre de ese mismo año. En ese momento se llevan dos meses de desventaja con respecto a las demás áreas.

En tanto la designación de la persona que sería encargada del CID, se realiza a raíz de que el licenciado en Ciencias de la Comunicación, Fermín Rivas Prats colabora en la campaña política de un candidato a senador, en el primer semestre del año 2000, trabajando en el departamento de comunicación social.

Conforme pasa el tiempo el ya senador en septiembre de 2000, entabla una conversación cara a cara con el Lic. Rivas. Es ahí donde le propone el senador discutir la propuesta de un centro de información, ya que lo que le interesaba al senador era que el Grupo Parlamentario del PRD en el Senado tuviera un Centro de Información y Documentación; el cual concentrara iniciativas,



excitativas, diferentes puntos de acuerdo y que al mismo tiempo se dedicara al rastreo de información legislativa con implicaciones políticas. La idea principal era crear un área especializada de rastreo de información con relaciones políticas, económicas e incluso de relaciones internacionales.

De igual forma el ya senador, plantea la necesidad de elaborar una publicación, la cual funcionara como un informe y, a la vez que sirviera de divulgación del trabajo del PRD en el Senado frente a las diferentes partes del PRD como: los Comités Estatales, Presidencias Municipales, Congresos Locales, al CEN (Comité Ejecutivo Nacional) del PRD; principalmente. En este momento se requería formar una cohesión interna del partido, ya que en ese entonces el partido pasaba por una crisis interna la cual se prolongaría por varios meses. Aquí se pretendía encontrar la solución a esa crisis interna, y formar una unidad y, que mejor este medio de comunicación (la futura publicación interna)

Este Centro no existía como tal, lo que existía era un Archivo de Documentación, o bien llamado Centro de Documentación, conformado por una pequeña biblioteca con hemerografía, esa era la propuesta inicial, pero los prácticos lo utilizaban como archivo muerto. Cuando el Lic. Rivas toma posesión como coordinador del CID, se encuentra con que hay 47 cajas de archivo muerto teniendo: dictámenes; iniciativas de la legislatura anterior, las cuales ya se habían desechado, aprobado o bien ya había pasado por el proceso legislativo correspondiente, es decir, ya no tenía ningún caso archivar ese material por que ya se encontraban en la red, en un archivo computarizado.

#### INICIO DE OPERACIONES DEL CID

Como primer paso se tuvo que reconstruir ese afán documental de conservar libros, revistas, material útil para el trabajo legislativo y al mismo tiempo añadir un plus, esto es elaborar el medio de comunicación, el cual llevaría por nombre Gaceta LVIII, el nombre cincuenta y ocho, era debido a que se estaba ejerciendo

la legislatura cincuenta y ocho en ese período comprendido del mes de agosto de 2000 al mes de agosto de 2003.

Para cumplir el objetivo de la gaceta, se empezaría por rastrear la información política y económica de tal suerte que se fuera perfilando la estructura de la gaceta y del CID. Esto se realizaría bajo las ideas del senador aunadas con las del coordinador del CID. Aunque se siguió un parámetro inicial, el proyecto sufrió demasiadas modificaciones en la marcha de las actividades, ya que se perfeccionó, adecuó, agilizó, y se consiguieron contactos estratégicos; esto con la finalidad de cubrir necesidades informativas del GP que eran demasiadas.<sup>34</sup>

Ya instalado el CID de manera informal, la mayoría de los integrantes del GP del PRD no sabía de la existencia de éste. Con el tiempo de forma lenta pero sistemática, los senadores fueron conociendo el CID, el tipo de trabajo que ahí se desempeñaba, las ventajas que se podían obtener y el tiempo que podían ahorrar los senadores, asesores y secretarías; en cuanto a sus peticiones.

De tal manera los miembros del GP empezaron a hacer uso del CID, permitiéndole al Centro tener un rango de productividad más elevado y al mismo tiempo, una conciencia de que era lo que se necesitaba cambiar o implementar en el CID.

Del como llegó a tener reconocimiento el CID fue por medio del senador, ya que él en sus diferentes reuniones con miembros del GP del PRD daba referencia del Centro e invitaba a que acudieran e hicieran uso de éste. Siendo que el Centro era una estructura mínima, sencilla y rudimentaria; surge la oportunidad de abrir un espacio para prestadores de servicio social, el cual sería de gran importancia ya que brindó la capacidad de escuchar y poner en marcha nuevas propuestas. Es así como se le empieza a dar cuerpo de departamento al CID.

<sup>34</sup> Es importante señalar que toda esta información se obtuvo por medio de las entrevistas realizadas al coordinador y al personal del CID, para ver las preguntas realizadas véase el Anexo 1.

En el primer año se tuvo que compartir espacio físico con los asesores del senador, en donde también se compartían teléfonos y equipo de cómputo, sin lugar a dudas fueron unos meses difíciles, ya que se tenía la responsabilidad de la biblioteca, la gaceta y el rastreo de información, y no se podían desahogar todas estas funciones con un espacio y equipo inadecuado; y lo peor que no pertenecían al CID.

A la par el proceso de estructuración del CID, se cruza con el proceso de fortificación del partido, cuando el coordinador del Centro es invitado al sexto congreso del PRD en Zacatecas en el año 2001, al coordinador le toca la suerte de ser traductor en el área de invitados internacionales procedentes de más de veinte países. Aquí él, tiene la oportunidad de compartir la gaceta con diferentes países, en ese momento el proyecto de Gaceta LVIII va iniciando una divulgación en el ámbito internacional, ya que es mostrada y a la vez se invita a personas relacionadas con el ámbito político de otros países a colaborar en la gaceta.

Lo anterior tiene como resultado que el GP del PRD tuviera presencia, cuerpo e imagen en el ámbito internacional por medio de la gaceta. Con lo anterior se consideraba al GP como un grupo propositivo calificado, el cual no le tenía miedo a la discusión y al análisis. Es aquí donde se abre la oportunidad de concebir al PRD como un partido documentado, crítico y abierto al diálogo, dejando de lado por algunos momentos, la imagen deteriorada que existía hacia el partido político.

En ese sentido la coyuntura social, política y económica van generando un proceso que el mismo CID va asumiendo, es decir, trata de realizar de la mejor manera la difusión de la Gaceta LVIII; las peticiones informativas del GP; y a la vez gestiona asuntos relacionados con las donaciones de libros que son dadas o solicitadas por el CID.

Los tres proyectos del CID: la biblioteca, las peticiones de información y la gaceta, se iban entretejiendo de manera que no se descuidaba ninguna actividad, por el contrario se acrecentaban las metas para cada una de ellas. Así que la coyuntura le permite al CID ampliarse no en su estructura ni en su presupuesto, pero si en su diversificación de necesidades que tenía el GP del PRD.

Por otro lado en aspectos administrativos el CID no subordina otra área, éste se apoya en otras áreas bien marcadas como: la biblioteca del Senado, la biblioteca de Cámara de Diputados, el Centro de Documentación del PRD en Cámara de Diputados, entre otros. Esta forma de apoyo sirve para cubrir necesidades informativas que muchas veces son más específicas, a tal grado que se hacen pedidos de iniciativas de 1934 con una urgencia máxima, y ahí se pueden conseguir en dos horas a pesar que ese documento no pueda ser rastreado tan fácilmente.

Con el tiempo la estructura del CID sigue siendo sencilla, pero la manera de organizarla resultaba novedosa. Esto porque a la vez que se acrecentaban las necesidades informativas, el CID se veía obligado a tener medidas creativas de rotación de personas y al mismo tiempo cumplir metas de información por vías diferentes.

En el CID colaboran siete personas divididas en: dos personas relacionadas con la carrera en Ciencias de la Comunicación, dos personas de Biblioteconomía, dos secretarías y el coordinador del Centro.

En resumen la función del CID es conseguir información legislativa; estadísticas que tienen que ver con la agenda legislativa; hacer el préstamo o permitir que sean consultados los libros, diarios oficiales y publicaciones periódicas (básicamente revistas) combinándolas con las peticiones.

## 2.2 FUNCIONES MEDIATAS E INMEDIATAS DEL CID

Anteriormente se había mencionado la labor del CID dentro del GP del PRD en el Senado, pero esto se había hecho de una manera muy superficial, ya que sólo se hacía mención de las funciones que ahí se realizan. Dichas funciones que tiene el CID se dividen en dos: funciones mediatas y funciones inmediatas.

### FUNCIONES MEDIATAS

El CID en sus funciones mediatas, desahoga los problemas de coyuntura, es decir, enfoca todo el trabajo legislativo del Grupo Parlamentario en la Gaceta LVIII. Aquí en la gaceta se hace un resumen del trabajo hecho en sesiones y a la vez una remisión de cuentas mensuales. Es importante señalar que la gaceta es utilizada, como un instrumento que ayuda a tener un resumen de lo acordado en las diferentes Sesiones de las Comisiones (Permanente u Ordinaria)

### FUNCIONES INMEDIATAS

En cuanto a las funciones inmediatas (o permanentes) también llamadas por el personal del CID, se tiene que en este tipo de labores entra el rastreo de información legislativa tanto política como económica, incluso de relaciones internacionales que son de gran impacto ante la labor del Congreso en México y del GP del PRD. De tal suerte que el CID se dedica a informar y comunicar informaciones variadas, las cuales adquieren cuerpo y uniformidad en el mismo proceso legislativo.

En ambas funciones se toma en cuenta la labor de comunicar e informar, siendo que para el CID la comunicación es: un sistema de información, es decir, un código en el cual los procesos de información vienen siendo el establecimiento de significaciones comunes, para una sociedad sobre los cuales se monta un

---

sistema que comparte significados sociales; ya que la comunicación siempre tendrá que ver con una sociedad en donde se impacta a más de uno.<sup>35</sup>

Según lo anterior se entiende que comunicar es unir o reunir dos puntos separados a través de un mismo código. En este caso se puede decir que el CID ha logrado reunir a organizaciones y a dependencias federales en el mismo ejercicio del trabajo legislativo del GP del PRD.

Retomando las funciones mediatas e inmediatas, se realizan con la colaboración de prestadores de servicio social, quienes se dedican a cubrir las labores inmediatas según sean solicitadas; al momento que es encontrada la información requerida es revisada por el coordinador del CID, para después mandar a imprimir dicho documento. En ocasiones se necesita ir por el documento a alguna dependencia gubernamental, y se prosigue el mismo proceso de trabajo.

De igual forma el personal del Centro en ocasiones colabora en la elaboración de informes mensuales y anuales, tomando en cuenta que las secretarías del CID son de gran ayuda para hacer balances previos, ya sea de la gaceta o del mismo GP del PRD.

### **2.3 LA COMUNICACIÓN QUE UTILIZA EL CID PARA RELACIONARSE CON OTRAS ÁREAS DENTRO DEL PRD EN EL SENADO DE LA REPÚBLICA**

Referirse a un Centro de Información es hablar de comunicación sin lugar a dudas. En este caso el CID no podía dejar de lado este término, el cual conlleva a dar una simple definición de comunicación hasta las formas que se dan dentro del CID para implementar la comunicación.

---

<sup>35</sup> Según lo que comenta en la entrevista el coordinador del CID el Lic. Fermín Rivas Prats.

Este Centro dentro del GP del PRD en el Senado tiene una comunicación descendente, ya que el coordinador es quien marca la forma del cómo se debe trabajar.

Por otra parte el Centro, ha experimentado una comunicación horizontal con las diferentes dependencias y sobre la base misma de las necesidades mutuas, es decir, ayuda mutua generando un círculo virtuoso. Aquí el CID ha multiplicado, modificado y experimentado los tres tipos de comunicación. "Para el CID siempre será importante el comunicar, ya que ha sido un factor determinante en los tiempos de crisis, es decir, la desestabilización en el sistema del GP en el PRD que afectan al CID" Según menciona el Lic. Rivas.

El proceso del CID ha logrado ser respetado por las diversas áreas del GP, ya que se ha respetado el estilo propio de productividad del Centro, es decir, que sea respetada la premisa inicial: la comunicación. Ésta coadyuva al cumplimiento de metas de productividad, dando como resultado que las otras áreas respeten esta forma de trabajo, se puede decir que se ha respetado porque los demás miembros del GP no mantienen al menos una comunicación visible ante los integrantes o usuarios del mismo Grupo.

Lo anterior ha funcionado bien, ya que mientras no sea modificado el vicio de menospreciar la comunicación en las corporaciones, no será erradicada la crisis y la poca productividad en otras áreas del GP.

#### **2.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA EL CID PARA SER INTERMEDIARIO CON OTROS DEPARTAMENTOS.**

Fundamentalmente el CID utiliza dos medios de comunicación impresos para la difusión del trabajo hecho mensualmente y en todo el año siendo el balance (anual)

Los informes anuales y mensuales son publicados en la Gaceta LVIII, la cual es el medio principal de información del CID, este medio de comunicación ha crecido de forma rápida.

#### GACETA LVIII

La Gaceta LVIII nace a principios de la Legislatura LVIII<sup>36</sup> ( de ahí su nombre), su objetivo principal es ser un medio de difusión, que vincule la actividad legislativa que realiza el GP del PRD en el Senado de la República con las diversas esferas del partido siendo: los aspectos legislativos, políticos, académicos y de opinión pública.

Este medio surge como respuesta a la necesidad real que tenía el GP de sistematizar y difundir la información legislativa generada en su seno, con el propósito de facilitar su consulta; siendo una acción muy propositiva que en un momento concibieron algunos integrantes del GP.

De esta manera se pretendía condensar el cúmulo de información derivada de las sesiones realizadas ante el Pleno de la Cámara Alta, para así crear una herramienta de investigación útil. Por otra parte y dado que no existía una cultura editorial parlamentaria dentro de la gaceta, se proyecta abrir un espacio el cual albergara la opinión de especialistas que tratan temas relacionados con la Agenda Nacional o que se consagran con la visión política de izquierda; se trataba al mismo tiempo, de recomponer la dinámica de trabajo con diversos temas que fueran útiles para los senadores.

Con la aparición del primer número de la Gaceta LVIII, se persigue la finalidad de informar y, más propiamente de reflejar la actividad legislativa del Grupo Parlamentario del PRD. "Esto se dio bajo una estructura de la producción legislativa, con lo anterior, el ámbito de proyección era ser más específico,

<sup>36</sup> Para conocer como era la portada de la primera Gaceta LVIII véase Anexo 2.



haciendo hincapié en el trabajo de las Comisiones Legislativas, especialmente de la Legislatura LVIII, para que a partir de ello, el GP empezara a vivir una nueva etapa de democracia en el equilibrio de poderes” Siendo recalcado por el Lic. Rivas.

De esta forma se mantienen los seis puntos acordados en el GP de la PRD, los cuales son:

- 1) Poseer gran capacidad de propuesta legislativa que tenga respuestas viables, posibles y eficaces frente a los grandes problemas nacionales y frente a los problemas cotidianos y más sentidos de la gente; 2) Poner la facultad de iniciativa legislativa al servicio de la población; 3) Constituirse como una oposición socialmente útil; 4) Mantener una política de comunicación e información audaz y amplia que posibilite que las acciones del GP sean conocidas, reflexionadas y razonadas por la población; 5) Apuntalar las acciones necesarias para generar un cambio estructural del régimen político; y 6) Recuperar el principio de redención de cuentas, de informar a la ciudadanía y de asumir puntualmente sus señalamientos.<sup>37</sup>

Ya de una manera formal en enero de 2002, se publica un primer balance de la Gaceta LVIII en el número doce de la misma gaceta. En este balance los senadores, dan cuenta de cómo la gente pide la gaceta y de cuan fluido ha resultado el contacto de la gente a través de la gaceta. Ellos mismos hacen referencia de que, la gaceta queda como un documento permanente a través del cual las personas que se encuentran en los Comités Estatales, puedan tener una referencia y contacto permanente de información y al mismo tiempo una oportunidad para vincular, enviar artículos, aumentar la vida interna del partido y la misma imagen del partido frente a la sociedad.

<sup>37</sup> Gaceta LVIII, Primer Balance, enero 2002, núm. 12, año 2. Véase Anexo 3.

La Gaceta LVIII cuenta con un tiraje de dos mil ejemplares, repartidos en 1700 envíos dirigidos a presidentes municipales del PRD, el CEN del PRD, Comités Estatales y Congresos Locales en los que el PRD tiene representación, así como a senadores de otros grupos parlamentarios, gobernadores perredistas, integrantes del gobierno del DF y medios de comunicación. Además de abarcar medios locales que cubren los senadores, éstos últimos envían gacetas a sus distritos, circunscripciones y medios de difusión locales.

Con lo anterior es posible llegar a diferentes audiencias, incluidas la audiencia académica siendo los investigadores nacionales con el afán de invitarlos a incorporarse al proyecto pero al mismo tiempo de tomar parte en la expresión de una fuerza política.

Cabe señalar que los trescientos ejemplares de sobra son almacenados como acervo en la biblioteca del CID para situaciones de urgencia, pedidos extraoficiales o material de consulta. De igual forma la manera en que se hacen los envíos son de alta seguridad y formalidad, se hacen con su respectivo acuse ya sea a nivel distrital, nacional o internacional.

En cuanto a la información que se publica - más que nada en los reportajes - en la gaceta, existe una concurrencia de áreas que participan, de un lado tenemos a la coordinación de asesores del GP del PRD en el Senado de la República, y por otro lado tenemos la participación del área de Diseño Gráfico del GP, la cual colabora en las imágenes que llevará la gaceta o bien da propuestas de diseño que harán ver mejor a la misma.

Las participaciones no termina con la concurrencia interna, sino que al mismo tiempo hay una concurrencia externa, ya que la línea gráfica del perfil editorial se interesa por cubrir todo lo que se refiere a la agenda pública cultural: Exposiciones, muestras de fotografía, pintura, exposiciones en el metro, en museos, entre otros. Los cuales brindan aportaciones y colaboran para una

mejor manutención y difusión de actividades culturales dentro de un medio impreso gubernamental, cosa que es difícil encontrar en este ámbito político.

Existen varios candidatos que al cumplir con los requisitos de la Gaceta LVIII son publicados en ésta tal es el caso del INBA; el Museo de Arte Moderno; incluso la participación del departamento de Comunicación Social del STC Metro (en cuanto a las exposiciones que ahí se hacen) La gaceta sin lugar a dudas ha tenido un compromiso en la difusión de la cultura que se genera y exhibe en la ciudad de México, para que los miembros del GP estén enterados de todo lo que compete a eventos culturales.

En cuanto a las audiencias internacionales, son tomadas en cuenta ya que la gaceta tiene vínculo con países con grandes tendencias de izquierda, la mayoría de estos vínculos se dieron en el Congreso de Zacatecas de 2001, algunos de estos países son: Bélgica, Brasil, Francia, Italia, España, Estados Unidos. En donde a pesar de la distancia se trata de tener un vínculo de comunicación, ya sea por medio de la red o por medio de correspondencia rudimentaria. A la vez son tomadas en cuenta las peticiones o simplemente las observaciones que hacen investigadores o académicos de otros países. De igual forma, se tiene un vínculo con agencias de noticias internacionales como la Reuters, la cual manda información confidencial, verás y oportuna al CID.

En cuanto a nivel nacional las áreas de comunicación social tanto de la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados, son de gran ayuda para la concurrencia de aportaciones, ya que estas áreas proporcionan documentos confidenciales de archivo. El Archivo General de la Nación también apoya a la Gaceta LVIII con imágenes fotográficas, que sirven de apoyo para los reportajes, iniciativas; entre otros.

Sin lugar a dudas la Gaceta LVIII es un espacio plural, ya que en ella colaboran un gran número de personas, desde el apoyo técnico de los asesores hasta el apoyo externo de instituciones dedicadas a la producción cultural.

No se podía dejar de lado el apoyo calificado - así llamado por el coordinador- con el que cuenta la Gaceta LVIII siendo las instituciones dedicadas a la investigación. La Gaceta LVIII incluye siempre en su números, una invitación dirigida a los investigadores nacionales para que escriban o colaboren en la gaceta. Son varios los que han colaborado siendo: José Antonio Crespo Mendoza del CIDE (Centro de Investigaciones y Docencia Económicas), Miguel Carbonell del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, entre otros; ellos mismos han declarado que ven en la gaceta una oportunidad editorial, que une a investigadores extranjeros con investigadores políticos o académicos mexicanos.

De tal suerte la gaceta es un medio de difusión que llena de satisfacción al CID. Esto porque es un enlace natural dentro del GP del PRD, pero al mismo tiempo rebasa las metas de ser un espacio de comunicación tanto interno como externo del PRD, y también un espacio del diseño de imagen ante las audiencias del PRD.

#### BIBLIOTECA DEL CID

En cuanto a la Biblioteca del CID, cabe mencionar que desde un primer momento no se contaba con un espacio físico para establecer una biblioteca como tal. Es decir, el archivo muerto con el que se contaba, se almacenaba en el pequeño cubículo que le asignaron al CID en el 2000 y después en la oficina que se asignó oficialmente un año más tarde. "Fue todo un reto para adquirir un espacio" como lo menciona el coordinador del CID, el Lic Fermín Rivas. Ya con la oficina asignada al CID, se podía garantizar la consulta del acervo.

De tal suerte se fueron dando condiciones necesarias para un acervo, se hicieron peticiones de material de consulta al CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas), a la UNAM, a la Cámara de Diputados, a la Suprema Corte de Justicia; al mismo tiempo se generaban los procedimientos para el resguardo del material, se solicitó el servicio de personas de biblioteconomía las cuales

clasificaron los libros de una manera formal y práctica. Meses después ante un sin número de peticiones se le asignó a la Biblioteca del CID un espacio físico.

En cuanto a las condiciones de préstamo o consulta del material que se resguarda en la Biblioteca del CID, es necesario ser miembro del GP del PRD para poder hacer la petición correspondiente de manera directa y cubrir los trámites que sean necesarios tanto para el préstamo, la devolución y la manutención del material. Hasta el momento no existen préstamos a nivel interbibliotecario, pero sí existe un intercambio con todas las bibliotecas del Congreso.

#### EFEMÉRIDES SEMANALES.

Otro medio de comunicación es la entrega de las efemérides semanalmente, aquí más que nada se refleja que el Centro se encuentra vivo y no deja de lado hechos, fenómenos o situaciones del pasado nacionales o internacionales.

Sin lugar a dudas es un medio impreso de gran utilidad para los senadores, cada secretaria de los senadores recibe las efemérides todos los lunes con su respectivo acuse. Una de las secretarías del CID, es la encargada de elaborar este documento y entregarlo a las oficinas de cada uno de los senadores del GP del PRD.

#### 2.5 ELEMENTOS Y CIRCUNSTANCIAS EN LAS QUE SE DESENVUELVE EL GRUPO PARLAMENTARIO DEL PARTIDO DE LA REVOLUCIÓN DEMOCRÁTICA EN EL SENADO DE LA REPÚBLICA.

Al principio de este capítulo se mencionó que el CID es parte de una organización política, siendo el GP del PRD en el Senado de la República. El GP como parte de un partido político es una organización social que trata de influir en la selección y el mandato del personal gubernamental mediante la presentación de candidatos a los cargos electivos.

Dicho Grupo Parlamentario se encuentra integrado por dieciséis senadores cada uno de ellos con sus respectivos asesores (as) y secretarias (os) De igual forma el GP del PRD cuenta con diferentes departamentos los cuales son: Comunicación Social, Secretaría Técnica, Secretaría Administrativa, Relaciones Públicas y Diseño Gráfico. En cuanto a espacios físicos cuenta con un auditorio, un servicio de fotocopiado y una sala de juntas para los asesores de los senadores.

En el GP se eligen senadores cada dos legislaturas, cada legislatura dura tres años por lo que el período de cada senador es de seis años. La labor de los senadores es proponer ya sea iniciativas, dar a conocer puntos de acuerdo, misivas, mociones, entre otros. Estos documentos son enviados al Congreso de la Unión para que sean analizados por los diputados y en su caso sean aprobados, puestos a votación, turnados a las diferentes comisiones o en una última instancia rechazados.

En ocasiones, es difícil que varias personas estén de acuerdo o sigan parámetros marcados por ciertas corrientes ideológicas, no es la excepción en el del GP del PRD, ya que en el interior del mismo existen dos corrientes ideológicas bastante marcadas.

En este caso la mayoría simpatiza con la forma de pensar y seguir del coordinador del GP del PRD y los que restan que son una minoría simpatizan con corrientes externas al GP, es decir, con ideas de izquierda pero en otras dependencias gubernamentales tales como: el Gobierno de la Ciudad de México o con militantes antiguos del partido que siguen aportando ideas, aunque ya no ejerzan alguna actividad directa dentro del partido político

Esta división de ideologías en ocasiones es un gran freno para dar propuestas o llevarlas a cabo, pues es tanta la presión de ideas que en ocasiones el entorno se vuelve bastante pesado. Hablamos de un entorno pesado, ya que no se pueden exponer motivos o conclusiones al libre albedrío, todo debe de pasar primero

por la oficina del coordinador del GP del PRD en el Senado de la República, ya sea que la idea se clasifique como buena o mala, la última palabra la tiene el coordinador junto con la Secretaría Técnica.

Así, para llevar a cabo las propuestas dentro del GP del PRD, es también necesario realizar el trámite en la Secretaría Administrativa para algún inventario; ya sea equipo de cómputo, sillas, escritorios, cafeteras, entre otros. Esta Secretaría si es que se encuentra indispuesta o simplemente no quiere hacer el trámite no se hace y punto, aunque sea urgente o de gran utilidad para algún departamento u oficina de los senadores.

En tanto al exterior, la función del GP del PRD en el Senado de la República es participar en las diferentes sesiones ya sea en las Sesiones Públicas Ordinarias o en las Sesiones de la Comisión Permanente, junto con los demás senadores de otros partidos políticos.

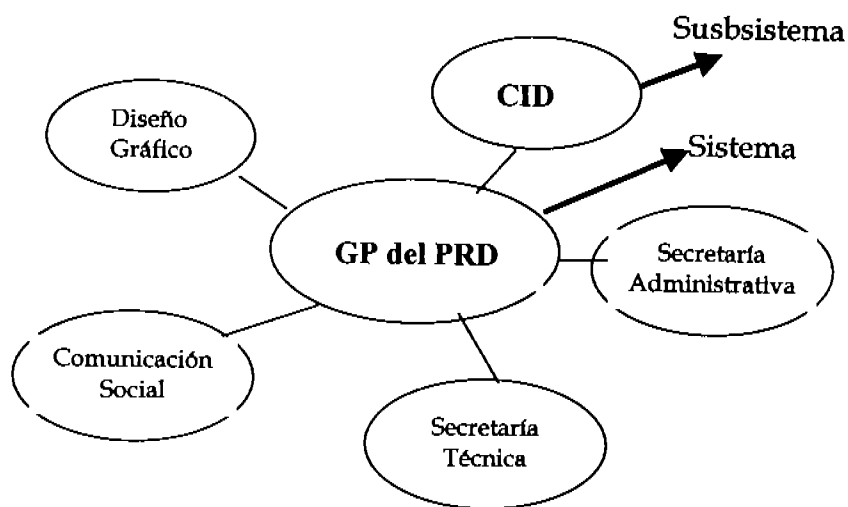
Es forzoso que la mayoría de los senadores se encuentre sesionando. En período de recesión, regularmente no existe tanto movimiento dentro del GP del PRD al igual que en otros grupos de los diferentes partidos políticos, ya que los senadores no exponen ningún documento al Congreso de la Unión; esto da como resultado que los asesores disminuyan la elaboración de documentos para los senadores.

Con base en las definiciones de organización que se mencionan en el capítulo primero, se tiene que el CID es parte de una organización política. Cabe señalar que, los partidos políticos incluyendo sus dependencias deben desempeñar una función de comunicación y de orientación de los órganos políticos de poder, en su calidad de grupos de opinión pública, y asimismo ejercen una labor permanente de control de su actuación, lo que es una consecuencia necesaria en su función.

Los partidos son (en la terminología propia del liberalismo tradicional), organizaciones mediadoras entre la sociedad civil y el estado, constituyen un enlace entre el sistema político, del que forman parte, y el resto de los sistemas sociales. Merced a su funcionamiento, las autoridades públicas reciben ordenadas las peticiones de los ciudadanos y mediante ellos pueden difundir sus posiciones y políticas entre los mismos.

Para finalizar este capítulo se hace hincapié en que el GP del PRD en esta investigación será el organismo político siendo un sistema abierto, y el CID será parte de éste, es decir, un subsistema.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia



### 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL CID

El diagnóstico organizacional es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva de sistemas. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (tomando en cuenta cuán bien están estructurados los componentes de la organización, y cómo funcionan en su logro de tareas); y el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros.<sup>38</sup> De igual forma el diagnóstico organizacional se entiende, como un proceso de evaluación focalizado a un conjunto de variables relevantes para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Recordemos que la organización como sistema no puede ser considerada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los que interactúa. Aquí las organizaciones presentan características sistémicas, es decir, están compuestas por elementos interdependientes que funcionan en relación mutua, en el contexto de un entorno con el que tienen transacciones regulares.

En esta investigación, se le hará un diagnóstico organizacional al CID, utilizando dos técnicas de campo: la entrevista y la observación participativa. De igual forma se recurrirá al modelo de análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para que posteriormente se clasifique la información obtenida en un debido orden. A su vez, se clasificará esta información en dos categorías: una de problemas de comunicación interna dentro del CID y la otra en problemas de organización dentro del CID.

---

<sup>38</sup> Según comenta Dario Rodríguez en su libro *Diagnóstico Organizacional*.

### 3.1 ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA DENTRO DEL CID.

Una primera aproximación al diagnóstico organizacional se hará por medio de entrevistas a personas representativas de la organización. Con la información que se obtendrá de dichas entrevistas, se podrá tener una visión global del objeto de estudio (CID)

#### PLATICA CON EL COORDINADOR DEL CID

El coordinador del CID el Lic. Fermín Rivas Prats en entrevista comenta que, el CID cuenta con una historia, la cual sería digno de contar como ejemplo de que se pueden lograr objetivos específicos, y crear departamentos de información dentro de una organización gubernamental. Sin embargo, no se cuenta con un documento en donde se especifique la historia del CID, el cual muestre una perspectiva del cómo se trabaja ahí en cuanto a sus diferentes públicos: internos y externos.

Lo anterior conlleva a un desconocimiento de lo que es el CID, sus propósitos y servicios que presta, entre los miembros del Grupo Parlamentario del PRD en el Senado de la República. En su caso el producto que más se conoce dentro del GP es la Gaceta LVIII, siendo más trascendente y solicitada por los diferentes Comités Estatales y la Biblioteca del Senado; dentro del GP del PRD algunos senadores hacen pedidos extensos del a gaceta, para enviarlos a los diferentes estados que representa cada uno de ellos.

En cuanto al trabajo que se desempeña en el Centro, el Lic. Rivas comenta que por medio de las personas que laboran ahí, el trabajo se hace menos pesado, ya que se distribuye entre todos los miembros del CID. Dicho equipo se integra por el Lic. Fermín Rivas Prats coordinador del CID; dos secretarias una que labora por las mañanas y la segunda que labora por las tardes, ambas desempeñan trabajos de oficina; y cuatro prestadores de servicio social que se dividen en: dos de Ciencias de la Comunicación, los cuales se encuentran en la

oficina del CID; y dos de Biblioteconomía, los cuales colaboran en la Biblioteca del CID.

Los requisitos que debieron cumplir las secretarías para trabajar en el CID fueron, de que por lo menos hayan trabajado en departamentos o centros de información, y de que tuvieran conocimiento de hacer envíos masivos de correspondencia. En cuanto a los prestadores de servicio social los que colaboran en la oficina, debieron estar relacionados con las Ciencias de la Comunicación; y los que se encuentran en la biblioteca tener nociones o estar relacionados con la Biblioteconomía o Archivonomía. Aquí a todos los prestadores de servicio social no se les pide ninguna experiencia; y en cuanto a la capacitación, ésta se les va dando sobre la marcha, es decir, la inducción y capacitación del trabajo en el CID, se da de manera informal siendo, que no se cuenta con un programa o plan en específico.

La forma en que se debe trabajar en el CID no se encuentra plasmada en algún documento, ya que al preguntar por la existencia de un organigrama del Centro, la respuesta fue negativa por parte del Lic. Rivas, quien no había pensado con anterioridad en tener o elaborar un organigrama del CID.

En cuanto a las formas de trabajo, depende mucho de la cantidad de información que se haya solicitado al Centro, y que se vaya generando en el transcurso del día. "En ocasiones hay mucha demanda de búsqueda de información y en otras no existe ninguna solicitud de búsqueda", menciona el Lic. Rivas. Cuando existe mucho trabajo todos los integrantes del CID, tienen que sacar sobre la marcha las peticiones, y hasta en ocasiones ir a las dependencias gubernamentales por documentos que el CID no tiene en su acervo. Regularmente se reacciona a la coyuntura y demanda de información por temporadas.

Por otro lado en cuanto a las relaciones con otros departamentos del GP del PRD en el Senado, el CID trata de crear y llevar buena relación con otras áreas aunque muchas de ellas no crean en el Centro, y en ocasiones hagan comentarios negativos del CID. La mayoría de los comentarios van enfocados a la falta de credibilidad y confianza de las tareas que se desempeñan ahí.

La mayoría de los comentarios, se dan porque muchas áreas y oficinas del GP tienen la idea de que el Centro carece de capacidad para buscar información referente a los diferentes aspectos gubernamentales, y por lo tanto deciden no acudir al CID. Pero, cuando ven que es la última salida acuden al Centro, para ver de que forma pueden resolver sus problemas de información o consulta de material hemerográfico o bibliográfico, según sea el caso.

En una frase se puede decir que, antes de acudir o hacer uso de las instalaciones del CID, los integrantes del GP consideran que el Centro no cumple con sus expectativas de búsqueda de información.

#### PRESTADOR DE SERVICIO SOCIAL EN EL CID

Erik González Cruz, quien lleva cerca de cinco meses como prestador de servicio social en la oficina del CID. Comenta que para él, el CID es una parte fundamental dentro del GP del PRD. Siendo que, la principal función del Centro es proporcionar la información que le es solicitada por las secretarías (os), asesores(as) de los senadores; y diferentes dependencias gubernamentales. Las labores principales de Erik son colaborar en la Gaceta LVIII, aquí su participación consta en bajar las versiones estenográficas. Estas versiones incluyen puntos de acuerdo, minutas, iniciativas, excitativas, entre otros documentos que se sesionan en la Comisión Permanente u Ordinaria.

Después de este procedimiento, Erik se encarga de darle a esos documentos un estilo y de vez en cuando participa en algún artículo de opinión o reportajes para la Gaceta LVIII. Para él su labor no es nada más de informar, sino de

recabar información de diferentes temas de interés para los senadores. Lo anterior se hace con la finalidad de que, los senadores junto con sus asesores puedan hacer sus discursos políticos de una forma más sencilla, con una información veraz y con credibilidad. De esta forma los usuarios se dan cuenta de que el CID tiene diferentes contactos con distintas dependencias gubernamentales, y los resultados de la búsqueda pueden ser más verídicos.

Para Erik como estudiante de la carrera de Ciencias de la Comunicación, la comunicación para él es "un proceso alternativo que se da entre dos personas las cuales intercambian información de cualquier índole"<sup>39</sup> Para él, en el CID la comunicación que se genera es íntegra, formal y eficaz.

Como experiencia personal constantemente él, aprende mucho en cuanto al aspecto político principalmente, ya que con las experiencias diarias tiene más noción de cómo se lleva a cabo un proceso legislativo, dentro de las Comisiones en el Congreso de la Unión. De igual forma puede apreciar cual es la función de diputados y senadores; que función tiene los asesores, entre otros. También ha aprendido a ser más meticulosos en las labores del CID, para dar lo mejor de sí mismo y que esa labor ponga en un sitio privilegiado al CID dentro del GP del PRD.

#### PERCEPCIONES DE ALGUNOS SENADORES ACERCA DE LA GACETA LVIII Y DEL CID.

Para tener perspectivas de algunos senadores tanto de la Gaceta LVIII como del CID, se recurrió al número doce de la Gaceta LVIII en donde se hace un primer balance, y es aquí donde los senadores dan su punto de vista de la forma en que trabaja el CID y la función de la gaceta.

Senador José Moisés Castro (Tabasco), el cual considera que "para el trabajo legislativo la Gaceta y el Centro es una herramienta fundamental, ya que por

medio de las personas que colaboran en el CID hacen que el contenido de la Gaceta sea importante”

Senador Rodimiro Amaya Téllez (Baja California Sur), para él “es importante contar con un medio de información en el Grupo Parlamentario, siendo que sirve para vanagloriarse, ya que el trabajo de cada uno de los senadores tiene constancia en un documento, y aquí el CID es el ente de esa constancia”

Senadora María del Carmen Ramírez García (Tlaxcala), en cuanto a la Gaceta menciona que “cumple con el deber de todo representante popular de informar, siendo un enlace con las diferentes partes del partido político para que sepan que pasa en el Congreso de la Unión, por eso es positivo y loable reconocer que se está haciendo un esfuerzo por parte del CID”

Senador Rutilio Cruz Escandón Cadenas (Chiapas), para él “la Gaceta es un documento necesario e importante para los legisladores, porque de esa manera se pueden ver proyectados los trabajos que realizan cada uno de los senadores”

Ante esto se puede apreciar que ellos toman más en cuenta a la Gaceta LVIII, que las funciones que presta el CID. Los comentarios anteriores del CID como departamento por parte de los senadores, son considerados superficiales, ya que toman más en cuenta la función de la gaceta que el departamento que la elabora (CID)

#### OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA

Los modelos de análisis organizacional constituyen esquemas de distinción, los cuales permiten configurar la organización observada, pero también ocultan a la observación sus propios supuestos y el basamento sobre el que se fundamenta la perspectiva ofrecida por ellos.

---

<sup>39</sup> Para ver las preguntas realizadas al prestador de servicio social consultar el Anexo 4.

La observación así comprendida, resulta ser un acto creador del conocimiento y no una técnica entre otras, como podría ser la observación participante, la cual se llevará a cabo en este trabajo. La observación participante o participativa, sin lugar a dudas es una técnica de recolección de datos, que tiene la particularidad de que el investigador debe introducirse en el sistema observado, pasando a ser uno de sus miembros y tratando de mimetizarse con los comportamientos distintivos de éstos. Esta técnica requiere de pautas minuciosas, que guíen el proceso y permitan evitar introducir inadvertidamente factores, los cuales inhiban la observación o la distorsionen.

En lo particular, se tuvo la oportunidad de haber colaborado en el CID de una forma directa por un periodo de seis meses tomado como servicio social, en este periodo se pudo fungir como colaboradora en las labores que desempeña el Centro. Esto dio pauta a que se tuviera una visión más clara de cómo se encontraba el Centro, ¿qué era lo que se necesitaba generar ahí?, ¿qué tipo de comunicación existía?, ¿qué requerían los solicitantes de información?; entre otras cuestiones.

En un tiempo de tres meses comprendidos del periodo del 20 de febrero de 2001 al 20 de mayo de 2001, se hicieron entrevistas informales con algunos senadores del Grupo Parlamentario del PRD en el Senado de la República. También se tuvo una entrevista formal con el coordinador del CID y con un prestador de servicio social. De igual forma se generó la observación participativa. Con lo anterior se pudo establecer el siguiente análisis.

Este análisis se llevó a cabo aplicando el enfoque de sistemas (entradas, procesos y salidas) de nuestros diferentes objetos de estudio, para poder obtener la información requerida. Cabe mencionar que no sólo el enfoque de sistemas se remite a estas condiciones, ya que la organización es en sí un sistema abierto.

Cabe señalar que durante este análisis surgieron ideas y sentimientos encontrados, los cuales tuvieron que ser tratados con más objetividad, es decir, al pertenecer al CID y ver la realidad en que se desenvuelve el departamento, uno mismo se deja guiar por cuestiones negativas y deja de lado las cuestiones positivas. Y más aún si se tiene noción de que se le puede inyectar más dinero al departamento y los altos mandos no quieren, ya que ven más por sus intereses.

### 3.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DEL CID

Este análisis se hará en función de doce variables las cuáles nos permitirán explicar y comprender el análisis situacional del CID.<sup>40</sup>

#### *a) Análisis del entorno*

En este caso el entorno del CID (subsistema) es el GP del PRD en el Senado (el sistema) Dentro de este análisis de entorno se constató que, dentro del GP no son conocidas todas las funciones que desempeña el CID, en algunos los miembros del GP dudan en acudir al Centro para satisfacer sus necesidades de información. Varios de los miembros, piensan que sólo existe un acervo, el cual es archivado. En cuanto a la gaceta es entregada mensualmente pero, no hay una retroalimentación entre los lectores y el CID, la cual permita conocer los diferentes puntos de vista tanto de contenido como de estructura.

Dado que algunos miembros no conocen el CID como área en algunas ocasiones ni si quiera se conoce su ubicación física. De igual forma no hay una cultura de qué es y para qué sirve un centro de información y documentación dentro del GP. Aquí se ve que tanto el CID como el GP no se han preocupado por elaborar políticas de servicio.



Asimismo, se tiene que el GP no conoce de donde surge el CID, ¿quiénes son sus miembros?, ¿por qué está ahí ese centro?, entre otras cuestiones. Todo se aprecia y se cuenta como simples anécdotas.

*b) Identidad e imagen*

Aquí la carencia de una identidad e imagen es evidente. En cuanto a identidad, entre los miembros del CID no se tiene una propia como departamento, el personal sabe que se encuentra laborando ahí, pero no hay sentido de pertenencia. En algunos momentos se aprecia el sentimiento de ser uno más. De igual forma la carencia de una política interna o filosofía interna (también llamada por muchos autores) ayuda a que ese sentido de pertenencia sea más agudo.

La falta de planes de trabajo ya sea a un corto, mediano o largo plazo contribuyen a esa falta de identidad, generando que la forma en que se trabaja en el Centro sea de forma reactiva, es decir, el trabajo se desahoga en el momento, pero se tienen que dejar o suspender otras funciones importantes para el Centro.

En cuanto a imagen el CID carece de una señalización adecuada. Dado que no se cuenta con una señalización adecuada y que el Centro está junto al área de Comunicación Social, muchos usuarios piensan que el Centro es parte de Comunicación Social. Las oficinas de los senadores y las diferentes Secretarías son las únicas oficinas señaladas; las demás áreas incluyendo el CID carecen de una señalización o algún logotipo.

Dentro del GP existe la posibilidad de una libertad de expresión, esto puede ayudar a que el CID pueda generar y mantener tanto su identidad como su imagen.

---

<sup>40</sup> Estas variables se tomaron de una selección de los libros de Fabián Villegas, *Planeación Estratégica*; y del libro de Leonard Goodstein, *Planeación Estratégica Aplicada*.

*c) Estructura*

Si bien para conocer alguna organización o tener una perspectiva general de ella es importante recurrir a su organigrama. En este caso el GP carece de un organigrama y el CID sigue sus mismos pasos, dado que no se tiene ni siquiera el propósito de tener uno, el permita visualizar la estructura del CID.

Por otro lado para el CID es indispensable que, las personas que desean ser miembros o prestadores de servicio social, deben de estar relacionados con el área de las Ciencias de la Comunicación (para la oficina del CID); y estar relacionados con la Biblioteconomía o Archivonomía (para la biblioteca del CID) Aquí hay varias situaciones que pueden ayudar sabiéndolas aprovechar, sí se cuenta con un personal relacionado con la comunicación, sería más fácil elaborar un organigrama. Tanto la práctica como ser pocos miembros del CID es un aspecto que puede ser de gran ayuda sabiéndolo aprovechar.

*d) Comunicación*

Aquí, la comunicación que se genera en el CID es descendente, ya que el coordinador es quien mantiene las líneas de control, él establece los parámetros de trabajo. Esto pudiera sonar lógico pero en ocasiones el coordinador sale del Distrito Federal a cubrir eventos y en ese momento se tiene un descontrol en el departamento, ya que no se sabe a quién se le debe de dar la estafeta de encargado (a) del Centro.

También se puede apreciar que hay una retroalimentación solamente de palabra. La carencia de reuniones, boletines o circulares, hace que el Centro genere poca información y tenga una deficiente comunicación. Siendo que el coordinador es egresado de la carrera de Ciencias de la Comunicación y hay personal con conocimientos de la carrera, se deben de tomar en cuenta estos puntos a favor y ser de gran ayuda, ya que hay mayor accesibilidad para generar cambios y saber que serán para un bien común.

Cabe señalar que el CID, cuenta con suficiente papelería y tinta de impresión para elaborar medios internos.

*e) Evaluación de productos y servicios*

El Centro cuenta con su producto (la gaceta) y sus diferentes servicios, considerados como ganancia por su existencia. Pero, no existe algún sistema de evaluación de estos últimos, el cual proporcione información del impacto que están causando dentro del GP.

La única percepción que se tiene, es que la gaceta es aceptada dentro del GP, pero no se sabe que se debe mejorar, quitar o añadirle a la gaceta junto con los servicios.

*f) Motivación*

En el Centro existe una motivación de palabra por parte del coordinador, pero no es suficiente para mantener ese equilibrio entre los integrantes del CID. Dado el entorno, no es posible dar apoyo económico. Sin embargo, existen alternativas como cursos, talleres y conferencias dentro del GP, que bien pueden ser utilizadas como elementos de motivación o de recompensa.

*g) Toma de decisiones*

Una de las quejas más comunes relacionadas con la burocracia, es la demora que debe tolerarse, mientras la persona que podría tomar alguna medida sobre el problema, debe esperar a que la alta jerarquía emita el juicio. Esto fomenta la ineficiencia dentro del sistema.

En el caso del Centro, el coordinador es quien toma las decisiones, no se puede dudar de su capacidad porque hasta cierto punto lo ha hecho bien. Sin embargo

el problema surge cuando tiene que ausentarse por cuestiones laborales o personales.

Cuando lo anterior suele pasar en el Centro la toma de decisiones se hace de forma reactiva, ya que no existe una persona encargada o suplente del coordinador; o por lo menos un manual de procedimientos.

#### *h) Conflicto*

Este aspecto se ve reflejado en el ámbito externo, Siendo que en ocasiones surgen ciertos conflictos por parte del departamento de Secretaría Administrativa, ya que considera necesario que se le informe la forma de cómo se trabaja en el Centro, como si el CID dependiera directamente de la Secretaría Administrativa.

Lo anterior encasilla al Centro porque en ocasiones se siente limitado y vigilado. Esto se observa en las reacciones del coordinador, ya que él trata de aportar o hacer cosas nuevas y siempre existe o le ponen un freno.

A la vez existe un conflicto con el área de Diseño Gráfico, esto porque no se respetan los tiempos acordados para la elaboración de la Gaceta, ocasionando que exista un retraso en los envíos internos y foráneos de la Gaceta. Existe una disposición por parte de este departamento para complacer las peticiones del Centro, el problema es que los tiempos no se administran adecuadamente.

#### *i) Clima laboral*

Dado que el CID se encuentra dentro de una organización política, el clima es siempre incierto hoy puede estar el Centro, mañana ya no. Esto en ocasiones pone un freno para elaborar o llevar a la práctica los proyectos.

Asimismo, existen diferentes corrientes políticas dentro del Grupo Parlamentario del PRD, no todos simpatizan con el coordinador del PRD en el Senado de la República, ante esto el clima de trabajo genera tensiones e incomodidades dentro del CID. Esto provoca rumores y comentarios negativos de algunos integrantes del GP hacia el CID. Estas reacciones son más que nada por la diferencia de corrientes o problemas personales que se vienen arrastrando tiempo atrás.

La ventaja del CID es, que es un departamento joven, el cual no se encuentra muy viciado y puede adaptarse más fácilmente al clima laboral.

*j) Aspecto Tecnológico*

El Centro cuenta con una computadora, en ocasiones en este mismo ordenador se tienen que turnar cuatro personas para satisfacer todas las necesidades. De igual forma existe una máquina de escribir y una impresora para satisfacer todas las necesidades.

Tanto la computadora, la máquina de escribir y la impresora, cuentan con un mantenimiento periódico adecuado, así el equipo se conserva siempre en buen estado.

*k) Competencia*

La única competencia directa que, tiene el CID es el departamento de Comunicación Social del GP del PRD en el Senado, se podría decir que hasta cierto punto, ya que dicho departamento realiza labores diferentes al CID, el departamento de Comunicación Social se enfoca más a las labores de prensa y monitoreo.

### 3.3 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

En este tipo de análisis es necesario comprender todos los elementos que lo componen, con la finalidad de que sean utilizados adecuadamente. En este caso para llegar al plan de medios de comunicación interna, se aplicará el análisis FODA dividiéndolo en análisis interno y análisis externo.

#### a) *Análisis interno.*

El análisis interno es entendido como el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de una organización. Vendría a ser como pasar un "scanner" en todas las áreas de una organización, con el fin de conocerla objetivamente para poder detectar: qué recursos y características representan una auténtica ventaja diferencial, las cuales habría que explotar al máximo (fortalezas); qué recursos y características representan una actual o potencial desventaja competitiva (debilidades); y por último qué recursos y características debería poseer la organización para ser competitiva en el futuro y que, en la actualidad no posee todavía (carencias)

En la práctica, estos aspectos del análisis interno se deben cortejar, con cada una de las diferentes zonas y ámbitos de segmentación de una actividad. Sin este requisito realizado de forma sistemática, se corre el riesgo de dejar vacíos importantes, y por lo tanto plantear una planeación de forma incompleta. El tratamiento correcto de un análisis interno pasa por el estudio concreto, pormenorizado y sistemático de una organización en sus aspectos de:<sup>41</sup>

*Fortalezas* o expresión de aquellos valores que están presentes dentro de una organización y que pueden ser utilizados en su estado actual o bien potenciados para conseguir metas.

<sup>41</sup> Fco. Javier Palom y Lluís Tort; *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, pág.124.

*Debilidades* o expresión de valores negativos que están presentes dentro de una organización y que son en realidad un obstáculo, para el progreso de la misma y para alcanzar sus objetivos.

Carencias o expresión de valores, recursos y cualidades, que serán necesarios para el logro de los objetivos y que se deberían poseer, pero que en realidad no se tienen y que por lo tanto constituyen una dificultad adicional.

b) *Análisis externo.*

El análisis del entorno o (externo) es el conocimiento y evaluación de aquellos hechos o circunstancias que están en el exterior de la organización, los cuales generan directa o indirectamente un impacto en la misma. En cierta forma se trata de detectar las pistas de cambio, su aceleración constante y su fluctuación permanente; es el que provoca la aparición de los problemas, oportunidades y riesgos, los cuales pueden convertir en fracaso en cualquier plan bien estructurado.

Al realizar un análisis externo es preciso estudiar los factores que están fuera de control de la organización, tanto en los aspectos del entorno actual como del entorno futuro; a fin de descubrir qué factores pueden hacer que la situación de la organización mejore significativamente (oportunidades), qué factores pueden tener un impacto negativo (problemas), y qué factores latentes en el entorno pueden tener impacto en la organización de forma directa o indirecta (riesgos o amenazas). Para ello es necesario considerar las zonas y subzonas de actividad.<sup>42</sup> Así tenemos que el análisis externo de la organización pasa por el estudio de:

*Oportunidades* o hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización, que pueden generar acciones alternativas que

favorezcan el desarrollo de la misma, sí se determina aprovecharlas desde dentro de la organización. El futuro nace y se hace de las oportunidades.

*Problemas* o hechos, situaciones, fenómenos que están presentes en el exterior de la organización y que pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad sustancial, en el desarrollo de la misma.

*Amenazas* o riesgos, son situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización de forma muy poco explícita y definida, pero que pueden tener un fuerte impacto negativo en el proceso de desarrollo de la organización, dada la magnitud y envergadura de los mismos. Estas amenazas deben ser contempladas y determinadas en todo momento, se cumplan o no.

---

<sup>42</sup> Fco. Javier Palom y Lluís Tort, op.,cit.



Cuadro 1

## ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES

FACTORES	PRINCIPALES FUERZAS	PRINCIPALES DEBILIDADES / RIESGOS <sup>43</sup>
ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe libertad de expresión dentro del GP.</li> <li>• La Gaceta es reconocida por los Comités Estatales del PRD.</li> <li>• La Gaceta ha sido un vínculo para que, sea reconocido el CID por la Biblioteca del Senado y La Biblioteca de Cámara de Diputados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un documento que relate la historia del CID.</li> <li>• No existe posicionamiento del CID dentro del GP.</li> <li>• Hay poca importancia para solicitar la Gaceta por miembros del GP.</li> <li>• La ubicación del Centro es poco conocida.</li> <li>• No son conocidas las aportaciones que brinda el CID.</li> <li>• No son conocidas las funciones mediatas e inmediatas.</li> <li>• No hay políticas claras a seguir en el GP, para hacer uso de un centro de información.</li> </ul>
IDENTIDAD E IMAGEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los integrantes del CID están conscientes de que es difícil tener una identidad propia, ya que existen diferentes corrientes dentro del GP.</li> <li>• La ventaja de que las puertas sean transparentes debe de ser aprovechado por el CID (ya sea para colocar algún logotipo o filosofía)</li> <li>• No hay restricciones de que sea colocada alguna señalización dentro del GP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay planeación, se trabaja reactivamente.</li> <li>• No hay una identidad. No existe señalamiento alguno que identifique al CID.</li> <li>• No existe un logotipo del CID.</li> <li>• No existe una política o filosofía que identifique al CID.</li> </ul>
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores están relacionados con las Ciencias de la Comunicación.</li> <li>• Los colaboradores de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A las personas que desean participar en el CID, no se les da una capacitación previa.</li> <li>• No existe un organigrama del</li> </ul>

<sup>43</sup> Para ver en que nivel se encuentran las debilidades del CID, consultar el Anexo 5.

	<p>biblioteca del CID están relacionados con la Biblioteconomía o Archivonomía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones de cada integrante están delimitadas.</li> <li>• El poco personal ayuda a que se pueda implementar una nueva estructura.</li> </ul>	CID.
COMUNICACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El coordinador del CID es Lic. en Ciencias de la Comunicación.</li> <li>• Existe una Gaceta que permite mantener vivo al CID.</li> <li>• Existe una repartición de efemérides semanalmente para los senadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una comunicación descendente.</li> <li>• No existen medios de información alternos.</li> <li>• No existe un sistema de comunicación para informar sobre las actividades del CID, al interior de éste y al GP.</li> </ul>
EVALUACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la Gaceta y el acervo, que son considerados como los principales productos del Centro.</li> <li>• La búsqueda de información es considerada como un servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un sistema de evaluación para el trabajo que se realiza en el CID.</li> </ul>
MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DEL CID	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El coordinador lleva buena relación con su personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una motivación laboral adecuada.</li> <li>• Se carece de un sistema de recompensas.</li> <li>• No es posible tener un apoyo económico.</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El coordinador la mayoría de las veces actúa oportunamente, ante la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay pasos intermedios que deben seguirse ante una situación comprometedora, en cuanto a búsqueda de información.</li> <li>• Toda decisión se hace de una forma reactiva y no proactiva.</li> </ul>

En el cuadro 1 se aprecian las principales fortalezas y debilidades que tiene el Centro de Información y Documentación, sin lugar a dudas existen más debilidades que fortalezas.

Cuadro 2

**ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

ENTORNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen elementos para desahogar el trabajo, pocos pero los hay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una computadora para todo el CID.</li> <li>• Existe sólo una impresora en el Centro.</li> </ul>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni es valorado ni negativo pertenecer al CID dentro del GP.</li> <li>• Existe apoyo moral del subcoordinador del GP.</li> <li>• Dada la buena relación que tiene el CID con los departamentos de Diseño Gráfico y Comunicación Social, estos están dispuestos a colaborar con el CID.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un conflicto entre el área de Comunicación Social por donar parte de su espacio al CID.</li> <li>• El departamento de Comunicación Social cree que el CID es una competencia para éste.</li> <li>• Existen rumores y comentarios negativos hacia el CID.</li> <li>• El clima de trabajo dentro del GP es siempre incierto por las diferentes corrientes políticas.</li> <li>• Hay un conflicto con el departamento de Diseño Gráfico, por no concluir el diseño de la Gaceta a tiempo.</li> <li>• El departamento de Secretaría Administrativa, desea que se le informe todo movimiento que se genera en el CID.</li> </ul>

En el Cuadro 2 podemos ver las principales oportunidades y amenazas que tiene el CID dentro del Grupo Parlamentario del PRD.

### 3.4 ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN DENTRO DEL CID

El conocimiento práctico de la comunicación requiere de la comprensión de algunos conceptos fundamentales, uno de estos es la dirección de la comunicación. Ésta última puede fluir vertical o lateralmente. La dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendente y ascendente. En este caso el CID, se rige bajo una comunicación descendente, ya que el coordinador del Centro es quien toma las decisiones, las da a conocer y ordena que se lleven a cabo.

El resultado del análisis de problemas de comunicación que se detectó en el CID es el siguiente de acuerdo al cuadro 1 y 2 en el análisis FODA.

- Existe una comunicación descendente. Esto genera que las decisiones vengan de una sola persona (el coordinador)
- Se constató que no existe documento alguno que haga referencia sobre la historia del CID. Dando paso a que ni los miembros del CID ni los del GP no conozcan de forma tangible, como surgió o la razón de ser del Centro.
- No existe posicionamiento del CID dentro del Grupo Parlamentario. Esto genera que no se reconozcan las funciones que se desempeñan en el CID por falta de difusión de las mismas.
- Hay poca importancia por parte de los integrantes del GP para solicitar la Gaceta LVIII. Aquí llama la atención que los comités estatales, Municipios y la biblioteca de la cámara de Diputados, soliciten más la gaceta que los propios miembros del GP.
- Son pocas las personas del GP que conocen la ubicación del CID. Esto provoca que más de la mitad del GP no conozca la ubicación exacta del CID.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

- No es conocida la diferencia entre funciones mediatas e inmediatas, que realiza el CID. No hay documento alguno que explique las diferencias entre funciones mediatas e inmediatas.
- Se carece de un sistema de comunicación que informe tanto a integrantes del CID como a miembros del GP, sobre las actividades que hizo, hace y hará el CID (boletines, cartas, entre otros) Aquí existe un poco de incongruencia, siendo que es un centro de información y no cuenta con algún medio interno de difusión donde se den a conocer las actividades en las que estuvo, está y estará participando el CID.
- Sobre sale una actitud pasiva por parte del coordinador, para estimular y reconocer el desempeño de los integrantes del Centro. En este caso el coordinador no puede dar estímulos remunerados pero, existen otros medios como estímulo para los miembros del CID que no se han tomado en cuenta.
- No existen señalamientos que identifique al CID, tanto su oficina como la biblioteca. Esto provoca que algunos usuarios pregunten en otros departamentos dónde se encuentran las oficinas del CID.
- No se tiene una imagen (logotipo) que de identidad al CID. Existe una carencia de una imagen institucional.

### 3.5 ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN DENTRO DEL CID

El análisis de problemas de organización se hizo con base en el diseño de estructura simple y el modelo mecánico.<sup>44</sup> El diseño de estructura simple se caracteriza por tener un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y poca formalización. Esta estructura es por lo general una organización plana, ya que tiene dos o

---

<sup>44</sup> Robbins, Stephen; *Comportamiento Organizacional*, pág. 569.

cuando mucho tres niveles verticales divididos en: un cuerpo de empleados y un individuo que centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

En cuanto al modelo mecánico tenemos que, tiene una red de información limitada (en su mayor parte comunicación descendente), y poca participación de los miembros de niveles inferiores en la toma de decisiones.

El resultado de los problemas de organización que se detectaron en el CID por medio de la estructura simple y el modelo mecánico son los siguientes:

- No existe planeación alguna dentro del CID, ya que se trabaja de una forma reactiva. Regularmente el trabajo se desahoga conforme se van haciendo las peticiones, en dado caso de que lleguen más peticiones de lo esperado, se van resolviendo sobre la marcha exista o no continuidad en el proceso de trabajo.
- En ocasiones el GP quiere imponer cómo se debe de trabajar en el CID, desafortunadamente todo queda en propuestas que nunca se llevan a cabo, esto provoca que el CID se estanque y no pueda dar ni un paso atrás ni adelante.
- Se carece de un programa de inducción y capacitación para el personal que integra el CID.
- Se carece de un organigrama.
- Al momento de que se entregan las peticiones o se reparte la gaceta, no se profundiza más en los inconvenientes que se suscitaron o en dado caso sí fue sencillo todo el procedimiento.
- En ocasiones existen políticas que son dichas en el momento tanto a los usuarios como a los miembros del CID, pero dado que no se encuentran plasmadas en algún documento son olvidadas con frecuencia.

- La forma de organización del trabajo y la estructura, no permiten tomar decisiones rápidas que den respuestas a demandas de información urgentes, esto provoca que se tomen decisiones de forma reactiva. En ocasiones el personal del CID que se encuentra capturando o rastreando información en la computadora tienen que dejar sus actividades si llega alguna petición. En este caso deja a medias su trabajo para comenzar otra actividad. Asimismo, en algunos casos de que el coordinador no se encuentra en la oficina y llegan peticiones inesperadas, no se pueden realizar siendo que el coordinador no se encuentra en el CID.

Con lo anterior, en el capítulo siguiente se darán posibles soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico.

#### 4. PLAN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Una vez detectados los problemas tanto de comunicación y de organización que involucran al CID, el siguiente paso será dar posibles soluciones, implementando un plan de medios de comunicación interna diseñado para el Centro de Información y Documentación, lo antes mencionado se hará con base en los resultados arrojados en el diagnóstico que se llevó a cabo en el capítulo anterior.

##### JUSTIFICACIÓN

El siguiente plan de comunicación interna para el Centro de Información y Documentación del Partido de la Revolución Democrática en el Senado de la República, tiene la finalidad de dar a conocer, por medio de la comunicación interna (como parte de la comunicación organizacional) al CID dentro del Grupo Parlamentario del PRD; de igual forma crearle una nueva estructura organizacional al CID.

Lo anterior se llevará a cabo en dos etapas, una etapa a nivel externo y la otra etapa a nivel interno; lo anterior se hará con el propósito de llevar un mejor control de los objetivos, metas, estrategias y resultados de cada una de ellas.

Estas etapas se aplicarán a la par, el responsable del plan trabajará en tiempos iguales. La duración del plan de medios de comunicación interna durará doce meses, esto porque el periodo de ejercicio en el Senado de la República se renueva cada seis años, y se cuenta con poco tiempo para evaluar y ver si es efectivo el plan o se le tienen que hacer modificaciones.



#### **4.1 ETAPA I "IDENTIDAD DEL CID DENTRO DEL GP DEL PRD"**

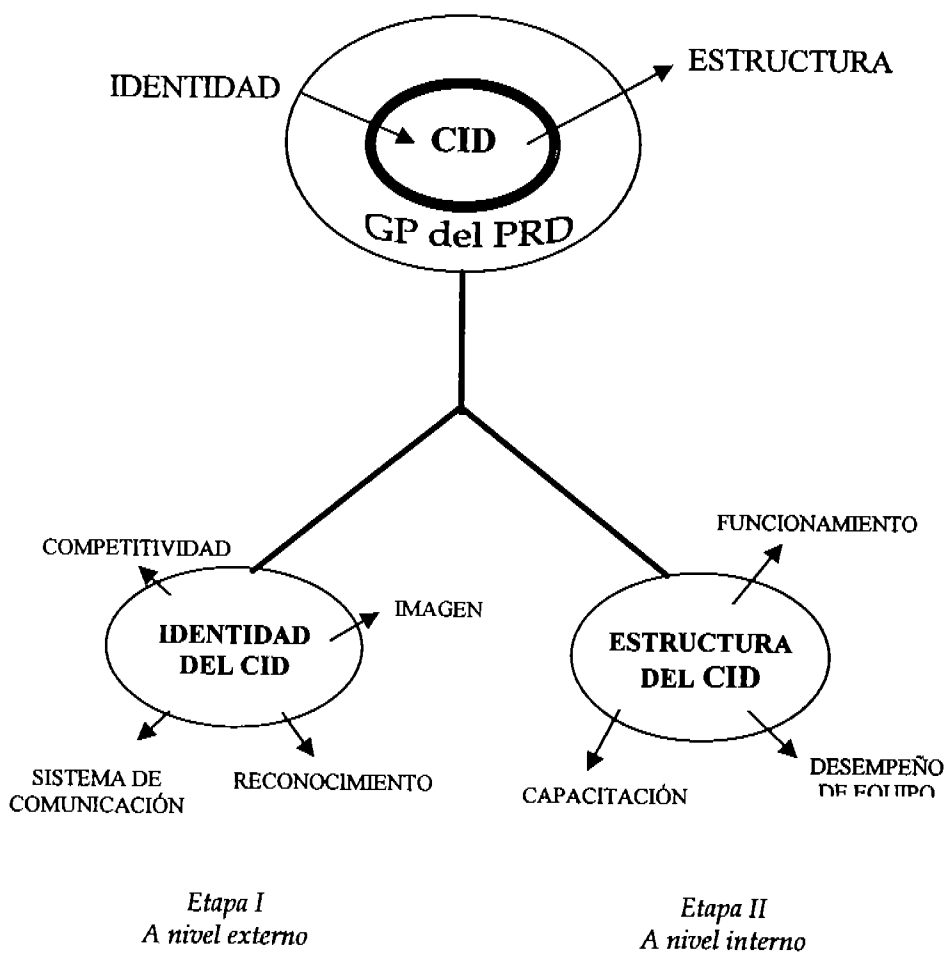
En esta etapa se conocerán y promoverán las actividades, los servicios (funciones mediatas y funciones inmediatas), y los productos (la Gaceta LVIII) dentro del GP del PRD. De igual forma en esta etapa se propone que los miembros del GP desde senadores, coordinadores, secretarias (os) y asesores (as) principalmente, identifiquen y conozcan la oficina y la biblioteca del CID.

#### **4.2 ETAPA II "NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CID"**

Esta etapa tendrá el propósito de darle a las diferentes partes que componen el CID siendo el coordinador, las secretarias, los colaboradores y los prestadores de servicio social; una estructura autónoma para que en su conjunto se vea reflejado el trabajo en equipo.

En el proceso de estas etapas se implementarán algunos medios de comunicación interna como son: boletines, circulares, manual de inducción y tablero de avisos. Estos medios se aplicarán según lo requiera cada etapa. De aquí que la base principal sea el plan de medios de comunicación interna, los cuales ayudarán a proyectar esa identidad dentro del GP del PRD y lograr que el CID tenga una estructura nueva.

Figura 2



Fuente: Elaboración Propia

La figura anterior muestra las finalidades de cada etapa. La *Etapa I* "Identidad del CID dentro del GP del PRD" pretende que el CID proyecte una imagen, sea reconocido, tenga un sistema de comunicación y sea competitivo, dentro del GP del PRD. La *Etapa II* "Nueva estructura organizacional del CID" permitirá que el CID tenga un funcionamiento adecuado, un desempeño en equipo organizado y que se tenga una capacitación adecuada para cada uno de los integrantes del CID.

#### 4.3 OBJETIVOS Y METAS DE LA ETAPA I "IDENTIDAD DEL CID DENTRO DEL GP DEL PRD"

##### OBJETIVOS

- Difundir las actividades, productos y servicios que realiza el CID dentro del GP del PRD en el Senado de la República.
- Dar una imagen institucional del CID dentro del GP del PRD.
- Lograr un acercamiento interactivo entre el CID y sus públicos: senadores, coordinadores, secretarías(os), asesores (as); entre otros.
- Colaborar con las áreas de Comunicación Social y Diseño Gráfico del GP del PRD.

##### METAS

- Por medio de una campaña de difusión, lograr que el 100% de los integrantes del GP del PRD conozcan las actividades, productos y servicios que brinda el CID.

- Diseñar una correcta señalización que identifique y ubique al 100% la oficina y Biblioteca del CID.
- Establecer un vínculo 80% formal entre el CID y sus diferentes usuarios.
- Lograr que las áreas de Comunicación Social y Diseño Gráfico se vinculen en un 70% al proyecto del CID.

#### **4.4 OBJETIVOS Y METAS DE LA ETAPA II "NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CID"**

##### **OBJETIVOS**

- Crear subáreas dentro del CID que permitan delimitar el trabajo.
- Crear una cultura del trabajo en equipo.
- Generar una capacitación constante para los miembros del CID.

##### **METAS**

- Que el trabajo que se desempeñe en cada una de las subáreas del CID sea 100% cualitativo.
- Elaborar , fortalecer y renovar los valores culturales en un 90% para obtener un mejor trabajo en equipo.
- Que el 100% de los integrantes del CID tengan una capacitación adecuada.

4.5 ESTRATEGIAS

Cuadro 3

Etapa I "Identidad del CID dentro del GP del PRD"

ESTRATÉGIA	MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA A UTILIZAR
a) Difusión de actividades, productos y servicios.	1 Por medio de boletines informativos. 2 A través de circulares. 3 Por medio de trípticos.
b) Creación de una imagen institucional.	1 Logotipo. 2 Señalización. 3 Folletos.
c) Acercamiento interactivo entre el CID y sus públicos.	1 Por medio de cartas de invitación. 2 A través de visitas guiadas.
d) Flexibilidad con otras áreas.	1 Síntesis informativas y reportes. 2 Juntas de trabajo.

Cuadro 4

Etapa II " Nueva estructura organizacional del CID"

ESTRATÉGIA	MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA A UTILIZAR
e) Área de Comunicación Organizacional.	1 Organigrama.
f) Cultura de trabajo en equipo.	1 Filosofía institucional. 2 Cursos de inducción.
g) Organización y capacitación constante.	1 Juntas de trabajo. 2 Manuales de trabajo. 3 Tablero de avisos.

Lo anterior se propone con base en el estudio y análisis previo tanto de los problemas de comunicación como de organización, los cuales reflejan la falta de presupuesto que es designado el CID; un espacio reducido con el que cuenta tanto la oficina como la biblioteca del CID y la poca credibilidad de otras áreas del GP hacia el CID.

#### 4.6 POLÍTICAS

- Servicio

El horario de atención tanto en la oficina como en la Biblioteca del CID será de: 9:00 a 14:00hrs y de 16:00 a 18:00hrs de Lunes a Viernes en días laborales.

Los requisitos para hacer uso de la Biblioteca del CID serán, ser miembro de la legislatura en curso del GP del PRD. Para personas externas tendrán que presentar una identificación actualizada y una identificación de la dependencia para la cual trabaja.

Sólo se hará un préstamo de dos ejemplares de material bibliográfico por cada oficina o departamento del GP del PRD.

- Recursos Humanos

Ninguna persona externa al CID podrá hacer uso del logotipo y de la filosofía institucional del CID.

El personal del CID siempre tendrá que mostrar la capacidad de educación y entrenamiento ante cualquier circunstancia.

- Difusión

La difusión de las actividades, productos y servicios lo hará únicamente el personal del CID.

Cuadro 5

## 4.7 PROGRAMA Y ACCIONES DE LA ETAPA I "IDENTIDAD DEL CID DENTRO DEL GP DEL PRD"

ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	POBLACION OBJETIVO	TIEMPO	RESPONSABLE
a) Difusión de actividades, productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar información sobre los productos (Gaceta LVIII) y servicios (funciones inmediatas e inmediatas) del CID.</li> <li>- Informar al GP del PRD las actividades en las que ha participado y participará el CID.</li> <li>- Dar a conocer el material bibliográfico de nueva adquisición.</li> </ul>	Trípticos, boletines y circulares.	Oficinas y departamentos del GP del PRD.	Tres meses.	Área de Comunicación Organizacional.
b) Creación de una imagen institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una señalización legible que identifique a la oficina y Biblioteca del CID.</li> <li>- Informar al personal de confianza sobre la existencia y ubicación del CID, así como a las personas externas al partido político.</li> </ul>	Logotipo, trípticos.	Dirigido a todo el personal del GP del PRD y personas a la organización.	Tres meses.	Área de Comunicación Organizacional y Área de Diseño Gráfico.
c) Acercamiento interactivo entre el CID y sus públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitar a senadores y asesores a colaborar en la Gaceta LVIII.</li> <li>- Que sea conocida físicamente la oficina y la Biblioteca del CID.</li> </ul>	Cartas y visitas guiadas.	Todos los miembros del GP del PRD.	Tres meses.	Área de Comunicación Organizacional junto con el Coordinador del CID.
d) Flexibilidad con otros departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar al departamento de Comunicación Social sobre el acervo del CID.</li> <li>- Colaborar con el departamento de Diseño Gráfico para la elaboración de la Gaceta.</li> </ul>	Informes mensuales.	Todos integrantes del CID.	Tres meses.	Área de Comunicación Organizacional.

El CID (subsistema) como parte de un sistema abierto (el GP), interactúa con su medio externo. Para que exista una interrelación correcta en la *Etapa I*, se hará énfasis en:

*El límite del CID.* Todos los subsistemas tienen una frontera o límite que los diferencia de los demás. Dicho límite puede ser físico, temporal, social o psicológico.

Aunque un límite tiende a "separar con una cerca" un subsistema de otro, tiene aberturas que permiten la interacción con el medio. El grado de permeabilidad (o apertura) del límite es lo que se busca en el CID, como resultado fundamental para su supervivencia. Una permeabilidad excesiva puede abrumarlo con exigencias externas, y una insuficiente puede apartarlo de los recursos que necesita. Aquí se buscará ese punto intermedio.

*Los propósitos o misión y objetivos del CID.* Todos los subsistemas tienen una misión, propósito o razón de ser. Son libres de seguir el curso que elijan, siempre y cuando también satisfagan algunas expectativas del medio.

Esto lo vemos todos los días en la sociedad, en la cual se tolera una gran variedad de valores personales y estilos de vida, siempre y cuando no conduzcan a la violación de los derechos de los demás, en este caso los otros departamentos que integran el GP. En conjunto el propósito y los objetivos serán parte fundamental para que el CID defina las tareas críticas o medulares de sus operaciones.

*El material de entrada o insumos del CID.* Los materiales y la energía se toman del medio. Así como el cuerpo para sobrevivir toma oxígeno y alimentos del medio ambiente; el CID tomará del exterior materias primas, información, equipo, ideas y gente. La incapacidad de procurarse suficiente material y recursos puede conducir en este caso al CID, a que desaparezca.



*La retroalimentación del CID.* Saber si el Centro va por buen camino dependerá de la retroalimentación que recibe del medio una vez entregados los resultados del plan. Este termino se refiere a la información que medirá el grado de aceptación del medio y dará la pauta para verificar los propósito. Estos resultados se le entregarán a la Secretaría Administrativa del GP del PRD. Lo anterior con la finalidad de que verdaderamente exista esa retroalimentación con el medio.

Una vez explicados los puntos en los que se basará la aplicación de este programa de la *Etapa I*, se darán a conocer las acciones a tomar.

#### ACCIONES A SEGUIR EN LA ETAPA I "IDENTIDAD DEL CID DENTRO DEL GP DEL PRD"

Estas acciones se llevarán a cabo de acuerdo a los parámetros señalados en el cuadro 5.

##### a) Difusión de actividades, productos y servicios

*Trípticos.*

La información que tendrán los trípticos será: la historia de la oficina y de la Biblioteca del CID; los servicios que presta el CID (funciones mediatas e inmediatas); los productos (la Gaceta LVIII, el acervo de la biblioteca); y sus actividades (vínculo con otras dependencias gubernamentales) De igual forma se incluirá el nombre del coordinador del CID, el horario de atención tanto de la oficina como de la biblioteca, y el número telefónico del CID. Los trípticos se repartirán a todo el personal del GP del PRD.

### *Boletín ejecutivo*

Este boletín manejará una información selecta, por tal motivo sólo la recibirán las oficinas de los senadores. Los temas que se manejará son: estado financiero del país, nuevos proyectos del Partido de la Revolución Democrática (PRD), asuntos fiscales y políticos del PRD, noticias destacadas en los que participa el PRD. Todo esto deberá ser tratado con profunda seriedad. Por último este medio tendrá un calendario de las actividades en las que ha de participar el CID.

### *Comunicados*

Aquí se dará a conocer el material bibliográfico de nueva adquisición con el que cuenta la Biblioteca del CID. Todas las oficinas de los senadores y todos los departamentos del GP del PRD recibirán estos comunicados.

### **b) Creación de una imagen institucional**

La siguiente imagen se hará con base en lo aprendido en la asignatura de Taller de Imagen.

### *Logotipo*

Éste se hará en conjunto con el departamento de Diseño Gráfico, los colores que llevará el logotipo serán los que utiliza el partido (amarillo, blanco y negro), el logotipo identificará tanto a la oficina como a la biblioteca.

De igual forma el logotipo será utilizado como membrete en los documentos oficiales del CID (comunicados, trípticos, tarjetas de presentación, síntesis informativas)<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Consultar el Anexo 6.

*Señalización.*

Ésta llevará el logotipo del CID en micas blancas para poder ser empotradas en la pared. Los lugares en donde se colocará la señalización en el piso 25 donde se encuentra la biblioteca y en el piso 27 donde se encuentra la oficina del CID.

*Trípticos.*

Los trípticos de información general del CID, se entregarán también a los policías de cada piso del GP del PRD, y al personal externo de otras organizaciones.

**c) Acercamiento interactivo entre el CID y sus públicos**

*Cartas de invitación*

Estos documentos serán entregados a los senadores y asesores (as) del GP del PRD. Aquí se les hará la invitación a que colaboren en la Gaceta LVIII con reportajes, artículos, actividades a celebrar en la Cámara de Senadores o en los Estados de donde ejercen su función. La carta será membreteada con el logotipo del CID y llevará la firma del coordinador del CID.

*Visitas guiadas*

Estas visitas pretenden que todos los miembros del GP del PRD conozcan la oficina y Biblioteca del CID. Cuando algún miembro del GP solicite una visita a las instalaciones del CID, tendrá que hacer una solicitud previa para que el coordinador haga la autorización correspondiente. Las visitas se harán con un máximo de cinco personas, por el espacio físico tan reducido con el que cuenta

la oficina y la biblioteca. El coordinador o el área de administración serán los encargados de dar las visitas.

**d) Flexibilidad con otros departamentos.**

*Síntesis informativa*

Este documento se entregará únicamente al departamento de Comunicación Social del GP del PRD, comunicando la información más solicitada al CID, así como del material bibliográfico de mayor demanda en el mes. Cada primer lunes de mes se hará entrega de este documento al departamento de Comunicación Social.

*Juntas de trabajo*

Estas juntas se harán cada ocho días con el departamento de Diseño Gráfico del GP, el período de ocho días es porque constantemente hay cambios que se hacen en la Gaceta, conforme a lo que se acuerde en las sesiones de la Cámara de Senadores.

## Cuadro 6

## 4.º PROGRAMA Y ACCIONES DE LA ETAPA II " NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CID "

ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	POBLACIÓN OBJETIVO	TIEMPO	RESPONSABLE
e) Área de Comunicación Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar un área de Comunicación Organizacional.</li> <li>- Crear un organigrama.</li> </ul>	Organigrama.	Personal del CID.	Un mes.	Área de Comunicación Organizacional.
f) Cultura de trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una filosofía institucional que identifique al CID.</li> <li>- Fomentar el trabajo en equipo.</li> </ul>	Filosofía institucional. Cursos de inducción.	Personal del CID.	Dos meses.	Área de Comunicación Organizacional.
g) Organización y capacitación constante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el estorno en que se está desenvolviendo el CID.</li> <li>- Dar capacitación a cada una de las áreas del CID.</li> <li>- Dar a conocer los avisos y el integrante del mes del CID.</li> <li>- Dar capacitación constante a prestadores de servicio social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntas de trabajo.</li> <li>Manuales de trabajo.</li> <li>Talitero de avisos.</li> <li>Proyector de cuerpos opacos.</li> </ul>	Personal del CID.	Tres meses.	Área de Comunicación Organizacional. Coordinador del CID.

En esta Etapa II para lograr mejores resultados se tomarán en cuenta y se llevarán a cabo los siguientes puntos:

*El proceso medular de las tareas en el CID.* El concepto de proceso medular describirá la forma en la que algún integrante del CID concentrará su energía en el cumplimiento de las tareas medulares. La buena vinculación entre los individuos y las tareas dependerá del proceso medular de grupo. Éste se refiere a la forma en que los individuos dividirán las tareas, se comunicarán e intercalarán información unos con otros. Aquí se desea que el proceso medular de grupo en el CID, se vuelva importante al dividir las tareas y establecer relaciones de trabajo eficaces para manejar la energía del individuo y llevar a cabo el trabajo. Las reuniones, juntas planes y normas laborales relacionadas con el entorno del CID, serán elementos del proceso medular de grupo.

*Variedad en las habilidades del CID.* En el trabajo se deberán incluir las diferentes actividades en las que sea necesario el empleo de diversas habilidades y talentos. Por ejemplo, en lugar de que un integrante del CID se centre en redactar la gaceta, el individuo pueda también controlar el inventario, realizar inspecciones sobre calidad o capacitar a personal nuevo.

*Identidad de las tareas en el CID.* Las labores deberán consistir en terminar los trabajos completos, es decir, realizarlos de principio a fin con resultados visibles. Con frecuencia se incluyen tareas preparatorias y auxiliares en un solo papel para crear una sensación de tarea completa. Para esto se persigue que los integrantes del CID sean capacitados para alcanzar esta finalidad de identidad en las tareas.

*Importancia de las tareas en el CID.* Los trabajos realizados deberán tener un impacto considerable sobre otros integrantes del mismo Centro o del GP del PRD. También deberá hacerse alguna contribución observable a los productos y servicios.

*Retroalimentación en el CID.* Los trabajos deberán proporcionar a los individuos información clara y directa sobre la eficacia y eficiencia de los productos y servicios que ofrece el CID. Estos serán puntos esenciales para generar una retroalimentación en el desempeño del individuo o de la unidad de trabajo.

*Autonomía en el CID.* Los trabajos proporcionarán a los miembros del CID libertad, independencia y albedrío para programar y determinar los procedimientos que se deben usar para llevar a cabo tales funciones.

*Trabajo en equipo dentro del CID.* Los papeles individuales se agruparán en equipos de trabajo pequeños de vez en cuando. Esto para generar una interrelación entre todos los integrantes del CID.

ACCIONES A SEGUIR EN LA ETAPA II "NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CID"

#### e) Área de Comunicación Organizacional

##### *Organigrama*<sup>46</sup>

Crear un área de Comunicación Organizacional, la cual se encargue de llevar a cabo el plan de medios de comunicación interna. Designar a una persona con la especialidad en comunicación organizacional para que sea responsable del área. Dividir en subáreas los cargos que se desempeñan en el CID.

De igual forma elaborar un organigrama, el cual estará estructurado de forma descendente. En una mica blanca imprimir el organigrama del CID. Colocar el

### **g) Organización y capacitación constante**

#### *Juntas de trabajo*

Estas juntas de trabajo se harán con la mayor tolerancia y cada ocho días, en donde se les pedirá a cada integrante del CID (incluyendo al coordinador), que en una libreta lleven un control personal de su desempeño en el CID; y del desempeño que se está dando en todo el departamento.

Las juntas durarán una hora y se utilizará el proyector de cuerpos opacos para dar a conocer visualmente los informes.

Los contenidos a evaluar en estas juntas serán: desempeño de cada integrante del CID; el desempeño del jefe inmediato; problemas de trabajo; acciones a favor de cada integrante, acciones en contra; y finalmente una evaluación general y personal. Ahí mismo se dará a conocer el calendario de actividades para los próximos ocho días. El control de las evaluaciones las llevará el área de Comunicación Organizacional.

#### *Manuales de trabajo*

Los manuales serán elaborados por el área de Comunicación Organizacional, en hojas tamaño doble carta con unas medidas de 20.5 cm. de ancho por 27.5 cm. de largo. El contenido del manual será: nombre del responsable del área, la filosofía del CID, senadores que componen el GP del PRD junto con el correo electrónico de cada uno. En estos manuales se encontrará el qué hacer en caso de algún problema ya sea técnico (computadoras, impresoras), de información (que no se pueda localizar la información) según el área.

---

<sup>47</sup> Consultar el Anexo 8.



### *Tablero de avisos*

Se buscará un lugar estratégico (visible) en donde se coloque el pizarrón. Las medidas del tablero serán de 80 cm de ancho por 50 cm de alto. Los avisos que se colocarán en el tablero serán, únicamente de las actividades que se llevan a cabo dentro del GP del PRD en el Senado de la República y en la Cámara de Senadores. Se colocarán avisos de última hora que involucran al CID. De acuerdo a la evaluación personal de cada integrante del CID, se pondrá en el tablero el integrante del mes.

### 4.9 RECURSOS

Los recursos económicos irán de acuerdo al presupuesto que el Grupo Parlamentario otorga al Centro de Información y Documentación. Se estima que sea bajo ya que se utilizaría parte de la papelería que le es asignada al CID, y se tendría que hacer una junta con el departamento de fotocopiado, para que estuviera al tanto de las nuevas peticiones que le haría el CID. Esto último con la finalidad de ahorrar tinta en las impresiones.

### 4.10 EVALUACIÓN

Después de los doce meses en los cuales se aplicará el Plan de Comunicación, vendrá la evaluación que se hará en un máximo de tres meses en su totalidad. Se ocuparán dos meses para evaluar la etapa I que durará doce meses y un mes para evaluar la etapa II que durará seis meses. Cabe mencionar que cuando se concluya la etapa II; la etapa I estará a la mitad de su aplicación.

La evaluación abarcará todo el Plan de Medios de Comunicación Interna, la forma para realizarla será por medio de encuestas. Estas consultas serán importantes para conocer la realidad del CID, tanto dentro del Grupo Parlamentario del Partido como el estado general de las personas que trabajan

en el CID. A la vez esta evaluación, facilitará la preparación para tomar decisiones de cualquier índole dentro del CID.

La forma de hacer las encuestas será a través de cuestionarios. El primer cuestionario estará dirigido a los miembros del GP del PRD (senadores (as) , asesores (as), secretarías (os), coordinadores; entre otros. Este cuestionario evaluará la etapa I "Identidad del CID dentro del GP del PRD". Las preguntas del cuestionario abarcarán diversos temas, aunque claramente divididos en: dinamismo del CID, lógica de la gestión, confianza en el futuro del CID, medios a mejorar en el CID, etc.

El segundo cuestionario estará dirigido a los miembros del CID, siendo la etapa II "Nueva estructura organizacional para el CID". Aquí se incluirán en un cuestionario diez preguntas referentes a los sentimientos personales de cada integrante del CID como su actividad dentro del CID, situación personal dentro del CID, qué piensan de su jefe inmediato, etc. Para esta etapa se aplicará una evaluación entre los mismos integrantes del CID según su área de trabajo. De igual forma se harán observaciones dentro de la oficina y la biblioteca; y finalmente se harán consultas de los registros semanales y mensuales que lleva el coordinador del CID.

Obtenida la información prevista se hará un análisis de resultados en donde el equipo evaluador (área de Comunicación Organizacional) la ordenará, la tabulará y la analizará debidamente. Después se vaciará en los cronogramas correspondientes a cada etapa.

Llegado a este último punto se tendrá que hacer una reflexión acerca de las causas que producen las desviaciones. De ello dependerá que se adopte la medida adecuada para reorientar el Plan de Comunicación. Estas reflexiones se tendrán que dar a conocer al coordinador del CID.

#### 4.11 FINALIDADES QUE SE ESPERAN AL IMPLEMENTAR EN SU TOTALIDAD EL PLAN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CID.

Encontrar el equilibrio correcto significa que en este caso el plan:

- Provoque cambios en las influencias o funciones de algunos grupos externos subsistemas del GP del PRD.
- Modifique sus propias operaciones como respuesta a exigencias críticas externas.
- Modifique su relación con los demás subsistemas redefiniendo las cargas de trabajo, expectativas, propósitos, patrones de comunicación, entre otros.

De igual forma se pretende que, la información que se generé en el CID sea codificada. El Centro necesita información para saber si sus resultados o materiales de salida o sus propósitos son aceptados o no. La clave que se persigue es que, el Centro seleccione os elementos fundamentales sobre los cuales buscará una retroalimentación , que produzca formas de verificar esos canales de información.

El Centro tenderá a la estabilidad u homeóstasis dinámica. Homeostático significa algo que permanece igual. El estado de estabilidad u homeóstasis dinámica es la tendencia natural que se pretende alcanzar en el CID, para estabilizar sus procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir. El plan de medios proporcionará puntos de referencia para que el CID (como subsistema) pueda definir su trayectoria y así lograr una operación eficaz.

Asimismo, para evitar el deterioro propiciado por los acontecimientos de cualquier índole dentro del GP, se tratará de verificar periódicamente el material de salida que el CID en relación con lo que el medio necesita. Siendo que la mayoría de las mejoras en los productos o servicios suelen realizarse como respuesta a la retroalimentación con el medio. Este vínculo permitirá que el CID se encuentre en constante relación con todo el GP del PRD.

En esta Etapa II para lograr mejores resultados se tomarán en cuenta y se llevarán a cabo los siguientes puntos:

*El proceso medular de las tareas en el CID.* El concepto de proceso medular describirá la forma en la que algún integrante del CID concentrará su energía en el cumplimiento de las tareas medulares. La buena vinculación entre los individuos y las tareas dependerá del proceso medular de grupo. Éste se refiere a la forma en que los individuos dividirán las tareas, se comunicarán e intercalarán información unos con otros. Aquí se desea que el proceso medular de grupo en el CID, se vuelva importante al dividir las tareas y establecer relaciones de trabajo eficaces para manejar la energía del individuo y llevar a cabo el trabajo. Las reuniones, juntas planes y normas laborales relacionadas con el entorno del CID, serán elementos del proceso medular de grupo.

*Variedad en las habilidades del CID.* En el trabajo se deberán incluir las diferentes actividades en las que sea necesario el empleo de diversas habilidades y talentos. Por ejemplo, en lugar de que un integrante del CID se centre en redactar la gaceta, el individuo pueda también controlar el inventario, realizar inspecciones sobre calidad o capacitar a personal nuevo.

*Identidad de las tareas en el CID.* Las labores deberán consistir en terminar los trabajos completos, es decir, realizarlos de principio a fin con resultados visibles. Con frecuencia se incluyen tareas preparatorias y auxiliares en un solo papel para crear una sensación de tarea completa. Para esto se persigue que los integrantes del CID sean capacitados para alcanzar esta finalidad de identidad en las tareas.

*Importancia de las tareas en el CID.* Los trabajos realizados deberán tener un impacto considerable sobre otros integrantes del mismo Centro o del GP del PRD. También deberá hacerse alguna contribución observable a los productos y servicios.

*Retroalimentación en el CID.* Los trabajos deberán proporcionar a los individuos información clara y directa sobre la eficacia y eficiencia de los productos y servicios que ofrece el CID. Estos serán puntos esenciales para generar una retroalimentación en el desempeño del individuo o de la unidad de trabajo.

*Autonomía en el CID.* Los trabajos proporcionarán a los miembros del CID libertad, independencia y albedrío para programar y determinar los procedimientos que se deben usar para llevar a cabo tales funciones.

*Trabajo en equipo dentro del CID.* Los papeles individuales se agruparán en equipos de trabajo pequeños de vez en cuando. Esto para generar una interrelación entre todos los integrantes del CID.

#### ACCIONES A SEGUIR EN LA ETAPA II "NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CID"

##### e) Área de Comunicación Organizacional

###### *Organigrama<sup>46</sup>*

Crear un área de Comunicación Organizacional, la cual se encargue de llevar a cabo el plan de medios de comunicación interna. Designar a una persona con la especialidad en comunicación organizacional para que sea responsable del área. Dividir en subáreas los cargos que se desempeñan en el CID.

De igual forma elaborar un organigrama, el cual estará estructurado de forma descendente. En una mica blanca imprimir el organigrama del CID. Colocar el

documento en un lugar visible tanto en la oficina como en la biblioteca del CID.

#### f) Cultura de trabajo en equipo

##### *Filosofía institucional<sup>47</sup>*

Elaborar por computadora y con una tipografía adecuada la filosofía del CID.  
Imprimir la filosofía institucional junto con el logotipo en una cartulina blanca tamaño carta.

##### *Cursos de inducción*

Informar y explicar que es para el CID el buen servicio. Los componentes del buen servicio serán:

*Educación.* Se enseñará la razón de ser del CID, se mostrará su finalidad, se expondrán los valores en que se fundamenta esa razón de ser, se explicará el papel de los procesos del CID, su historia y evolución.

*Capacitación:* Se enseñarán los principios en los que se basa el CID para trabajar.

*Entrenamiento:* Se darán instrucciones claras para el desarrollo de habilidades que permitan desempeñar mejor el trabajo en el CID.

Póstumo se evaluará a cada integrante del Centro después del curso. De igual forma se dará una agenda a cada\*integrante del CID con los teléfonos y direcciones de las dependencias gubernamentales más importantes y con las que más contacto establece el CID.

---

<sup>46</sup> Consultar el Anexo 7.

### **g) Organización y capacitación constante**

#### *Juntas de trabajo*

Estas juntas de trabajo se harán con la mayor tolerancia y cada ocho días, en donde se les pedirá a cada integrante del CID (incluyendo al coordinador), que en una libreta lleven un control personal de su desempeño en el CID; y del desempeño que se está dando en todo el departamento.

Las juntas durarán una hora y se utilizará el proyector de cuerpos opacos para dar a conocer visualmente los informes.

Los contenidos a evaluar en estas juntas serán: desempeño de cada integrante del CID; el desempeño del jefe inmediato; problemas de trabajo; acciones a favor de cada integrante, acciones en contra; y finalmente una evaluación general y personal. Ahí mismo se dará a conocer el calendario de actividades para los próximos ocho días. El control de las evaluaciones las llevará el área de Comunicación Organizacional.

#### *Manuales de trabajo*

Los manuales serán elaborados por el área de Comunicación Organizacional, en hojas tamaño doble carta con unas medidas de 20.5 cm. de ancho por 27.5 cm. de largo. El contenido del manual será: nombre del responsable del área, la filosofía del CID, senadores que componen el GP del PRD junto con el correo electrónico de cada uno. En estos manuales se encontrará el qué hacer en caso de algún problema ya sea técnico (computadoras, impresoras), de información (que no se pueda localizar la información) según el área.

---

<sup>47</sup> Consultar el Anexo 8.



### *Tablero de avisos*

Se buscará un lugar estratégico (visible) en donde se coloque el pizarrón. Las medidas del tablero serán de 80 cm de ancho por 50 cm de alto. Los avisos que se colocarán en el tablero serán, únicamente de las actividades que se llevan a cabo dentro del GP del PRD en el Senado de la República y en la Cámara de Senadores. Se colocarán avisos de última hora que involucran al CID. De acuerdo a la evaluación personal de cada integrante del CID, se pondrá en el tablero el integrante del mes.

### 4.9 RECURSOS

Los recursos económicos irán de acuerdo al presupuesto que el Grupo Parlamentario otorga al Centro de Información y Documentación. Se estima que sea bajo ya que se utilizaría parte de la papelería que le es asignada al CID, y se tendría que hacer una junta con el departamento de fotocopiado, para que estuviera al tanto de las nuevas peticiones que le haría el CID. Esto último con la finalidad de ahorrar tinta en las impresiones.

### 4.10 EVALUACIÓN

Después de los doce meses en los cuales se aplicará el Plan de Comunicación, vendrá la evaluación que se hará en un máximo de tres meses en su totalidad. Se ocuparán dos meses para evaluar la etapa I que durará doce meses y un mes para evaluar la etapa II que durará seis meses. Cabe mencionar que cuando se concluya la etapa II; la etapa I estará a la mitad de su aplicación.

La evaluación abarcará todo el Plan de Medios de Comunicación Interna, la forma para realizarla será por medio de encuestas. Estas consultas serán importantes para conocer la realidad del CID, tanto dentro del Grupo Parlamentario del Partido como el estado general de las personas que trabajan

en el CID. A la vez esta evaluación, facilitará la preparación para tomar decisiones de cualquier índole dentro del CID.

La forma de hacer las encuestas será a través de cuestionarios. El primer cuestionario estará dirigido a los miembros del GP del PRD (senadores (as) , asesores (as), secretarias (os), coordinadores; entre otros. Este cuestionario evaluará la etapa I "Identidad del CID dentro del GP del PRD". Las preguntas del cuestionario abarcarán diversos temas, aunque claramente divididos en: dinamismo del CID, lógica de la gestión, confianza en el futuro del CID, medios a mejorar en el CID, etc.

El segundo cuestionario estará dirigido a los miembros del CID, siendo la etapa II "Nueva estructura organizacional para el CID". Aquí se incluirán en un cuestionario diez preguntas referentes a los sentimientos personales de cada integrante del CID como su actividad dentro del CID, situación personal dentro del CID, qué piensan de su jefe inmediato, etc. Para esta etapa se aplicará una evaluación entre los mismos integrantes del CID según su área de trabajo. De igual forma se harán observaciones dentro de la oficina y la biblioteca; y finalmente se harán consultas de los registros semanales y mensuales que lleva el coordinador del CID.

Obtenida la información prevista se hará un análisis de resultados en donde el equipo evaluador (área de Comunicación Organizacional) la ordenará, la tabulará y la analizará debidamente. Después se vaciará en los cronogramas correspondientes a cada etapa.

Llegado a este último punto se tendrá que hacer una reflexión acerca de las causas que producen las desviaciones. De ello dependerá que se adopte la medida adecuada para reorientar el Plan de Comunicación. Estas reflexiones se tendrán que dar a conocer al coordinador del CID.

#### 4.11 FINALIDADES QUE SE ESPERAN AL IMPLEMENTAR EN SU TOTALIDAD EL PLAN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CID.

Encontrar el equilibrio correcto significa que en este caso el plan:

- Provoque cambios en las influencias o funciones de algunos grupos externos subsistemas del GP del PRD.
- Modifique sus propias operaciones como respuesta a exigencias críticas externas.
- Modifique su relación con los demás subsistemas redefiniendo las cargas de trabajo, expectativas, propósitos, patrones de comunicación, entre otros.

De igual forma se pretende que, la información que se genere en el CID sea codificada. El Centro necesita información para saber si sus resultados o materiales de salida o sus propósitos son aceptados o no. La clave que se persigue es que, el Centro seleccione os elementos fundamentales sobre los cuales buscará una retroalimentación , que produzca formas de verificar esos canales de información.

El Centro tenderá a la estabilidad u homeóstasis dinámica. Homeostático significa algo que permanece igual. El estado de estabilidad u homeóstasis dinámica es la tendencia natural que se pretende alcanzar en el CID, para estabilizar sus procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir. El plan de medios proporcionará puntos de referencia para que el CID (como subsistema) pueda definir su trayectoria y así lograr una operación eficaz.

Asimismo, para evitar el deterioro propiciado por los acontecimientos de cualquier índole dentro del GP, se tratará de verificar periódicamente el material de salida que el CID en relación con lo que el medio necesita. Siendo que la mayoría de las mejoras en los productos o servicios suelen realizarse como respuesta a la retroalimentación con el medio. Este vínculo permitirá que el CID se encuentre en constante relación con todo el GP del PRD.

Sin lugar a dudas el campo de la comunicación organizacional es complejo, interdisciplinario, por lo cual implica abordar distintas prácticas y teorías aún incipientes. Su estudio constituye un desafío teórico, conceptual y metodológico que puede dar lugar a futuras investigaciones.

Sin embargo, la comunicación organizacional busca abrir espacios para la discusión de problemas de comunicación dentro de las organizaciones, y así dar posibles soluciones colectivas que hagan más productivo el sistema de la misma. De igual forma, la comunicación organizacional no se puede concebir sin la ayuda o implementación de la comunicación interna y de la planeación estratégica aunque en ocasiones sean justificadas por investigadores como vagas o poco consistentes.

En tanto los medios de comunicación interna como parte de la comunicación organizacional que se propusieron para el Centro de Información y Documentación, tienen la finalidad de hacer que la información y los mensajes que se generen ahí, fluyan de una manera más productiva. Es aquí donde la planeación estratégica toma parte para conocer hacia donde se tienen que dirigir los objetivos; y que beneficios u obstáculos se pueden presentar en un corto, mediano o largo plazo.

El proponer un plan de medios de comunicación interna para el CID, fue todo un reto desde la investigación, el diagnóstico organizacional hasta la propia elaboración del plan, por ser una organización política con desconocimiento de la comunicación organizacional y por la poca disponibilidad del entorno; pero al mismo tiempo determinante cuando se veían los primeros resultados.

Como primeros resultados se tuvo la aceptación del logotipo que se diseñó y se colocó tanto en la oficina como en la biblioteca del CID. Éste permitió que el

---

personal del GP logrará identificar las instalaciones. El hecho de que las puertas sean de plástico transparentes ayudó a que se vieran esas reacciones.

De igual forma al colocar la filosofía del CID, se obtuvieron resultados satisfactorios, las personas se detenían a leerla y hacían comentarios positivos como: los demás departamentos deberían colocar en las puertas algo similar.

En tanto, la propuesta de dicho plan, permitió que el coordinador del CID conociera las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en las que se desenvolvía el CID; dando paso a que se pusiera más atención a aquellas situaciones negativas o positivas que jamás se habían tomado en cuenta dentro del CID.

De igual forma, al conocer la propuesta por parte de algunos integrantes del CID, la reacción fue positiva, ya que se enfrentarían a algo nuevo en cuanto a ser tomados en cuenta dentro de un plan y a la vez ser beneficiados tanto personal como colectivamente.

Cabe mencionar que la comunicación organizacional fue percibida como una nueva forma de ser, expresarse y contribuir; aún cuando ni siquiera se haya llevado a cabo el plan de medios de comunicación interna en su totalidad. De igual forma es importante señalar que hasta el momento, la primera contribución que se hizo fue la elaboración de la filosofía institucional y la señalización por medio de un logotipo del propio CID, arrojando resultados positivos en menos de un mes.

Algunos pueden pensar que es ilógico o poco propositivo aplicar este plan de medios a un departamento con tan poco personal. Pues bien, el propósito aquí es que, por medio de la planeación estratégica y la comunicación organizacional este tipo de planes se tomen en cuenta y vayan inyectando a otros departamentos (subsistemas) del GP del PRD (sistema) estas propuestas. Es

---

decir, que de una forma ascendente crear una necesidad de planeación dentro de esa organización política siendo el GP del PRD (como sistema)

De igual forma se tuvo una satisfacción siendo que, a pesar de no contar con el suficiente apoyo económico por parte del GP del PRD en el Senado, se constató que con un poco de rigor, creatividad y fines en común, el CID pudo tener una imagen institucional, un posicionamiento dentro del GP y una mejor relación entre sus integrantes.

Con lo anterior, se puede comenzar a dar un giro positivo a las ideas de que, en nuestro país son contadas las organizaciones políticas que tienen nociones de comunicación organizacional. Es así que, esta investigación tiene la finalidad de que se abra un camino para la Comunicación Organizacional; y así crezca y/o se implemente para una adecuada productividad y crecimiento en las organizaciones políticas.

Saber manejar el medio también será punto clave para lograr una tarea iterativa debido a la naturaleza cambiante del medio actual, de ahí que una de las tareas del comunicador organizacional será, el de prestar atención constante en las relaciones que mantiene la organización con los grupos del medio.

Del mismo modo, el profesionalista de la comunicación deberá mantenerse al día en las tendencias que marcan el desarrollo organizacional de la época, y deberá actualizarse constantemente. Esto nos lleva a que, se deba reconocer el papel fundamental de las nuevas tecnologías en el ámbito teórico y práctico referente a las Ciencias de la Comunicación. Dado que en este mundo tan cambiante, es necesario conocer y tener al alcance todas las herramientas disponibles para hacer eficiente y productivo el proceso de información, en las diversas organizaciones.

---

Por lo anterior, es importante tener presente que el plan que se propone en este trabajo, es sólo el inicio de un largo proceso que deberá ser enriquecido por generaciones futuras. Las cuales tendrán que vencer los obstáculos que conllevan este tipo de investigaciones. Por ejemplo: la casi nula bibliografía que existe de la comunicación organizacional aplicada a organizaciones políticas mexicanas. De igual forma la inexistencia de planes o manuales de comunicación con un enfoque sistémico aplicadas a organizaciones públicas, siendo que la mayoría se enfoca a las organizaciones privadas.

Por otro lado hacer que la comunicación organizacional ya no sea vista como una herramienta más de las ciencias de la comunicación, sino que vaya siendo vista o tomada en cuenta, como una disciplina la cual tiene madera de donde cortar y que su vasto enriquecimiento de otras disciplinas ya sea de ciencias exactas o no, la hacen o la pueden hacer más funcional.

Al mismo tiempo, ir tomando conciencia que el trabajo del comunicador organizacional ya no será el de crear estrategias sino el de ser un *estratega*, el cual esté informado y relacionado con todo lo que utiliza o se vale la comunicación organizacional, para así crear o llevar a cabo nuevos proyectos en distintas organizaciones. En este caso enfatizo en las públicas, ya que en nuestro país se carece de modelos, manuales o planes enfocados a las organizaciones gubernamentales, políticas y públicas.



- Ackoff, Rusell.Lincoln. *Guía para controlar el futuro de la empresa*, Limusa, México, 1986,p.157.
- Ander-Egg, Ezequiel. *Introducción a la planificación*, Siglo XXI, México, 1991, p.212.
- Andrade, Rodríguez Horacio; *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991,p.368.
- Arana, Aguilar Bernardino. *Planificación, sociedad y utopía*, FCE, México, 1991, p.216.
- Bareinstein, Jorge. *La gestión de empresas públicas en México*, CIDE, México, 1984, p.189.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, México,1992, p.221.
- Bertalanffy, Ludwing von. *Teoría general de sistemas*, FCE, México, 2000,p.311.
- D'aprix, Roger M. *La comunicación para el cambio*, Granica, Barcelona, 1999, p.204.
- Del Pozo, Lite Marisa, *Cultura empresarial y Comunicación Interna. Su fragua influencia en la gestión estratégica*, México, 1997, p.227.
- Eldin, Francois ,*El management de la comunicación*, Edicial, Buenos Aires, 1998, p.316.
- Escamilla, González Gloria. *Manual de metodología y técnicas bibliográficas*, UNAM IIB, México, 1982, p.161.
- Fernández, Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, p.368.
- Festinger, León; Katz, Daniel. *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*, Paidós, Buenos Aires, 1979, p.590.
- Galtung, Johan. *Teoría y métodos de la investigación social*, Eudebo, Bs As, 1966,p.147. V.
- Gareth, Morgan.*Imágenes de la organización*, Alfaomega, Madrid, 1991,p.408.
- García, Jiménez Jesús. *La comunicación interna*, Díaz de Santos, Madrid, 1998, p.373.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, Diana, México, 1984, p.423.
- Goodstein, Leonard D; Nolan, Timothy M. *Planeación Estratégica aplicada. Una guía completa*, Mc Graw Hill, Santafe de Bogotá Colombia, 1998, p.435.

- Homs Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1990
- Kaufmann, Felix. *Metodología de las ciencias sociales*, FCE, 1946, p.428.
- Kreps, Gary. *La comunicación en las organizaciones*, Addison-Wesley iberoamericana, Delaware. USA, 1995, p.217.
- Legault, Gilles. *Alcazar la calidad total*, Trillas, México, 1994, p.159.
- Litterer, Joseph. *Análisis de las organizaciones*, Noriega Limusa, México 1991, p.720.
- Luhmann, Niklas. *Sociología del riesgo*, Universidad iberoamericana, México, 1991, p.285.
- Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik Abraham. *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, Trillas, México, 1988, p.111.
- Miklos, Tomás; Tello, Ma. Elena. *Planeación Interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial*, Limusa, México, 1993, p.101.
- Müller de la Loma, Enrique. *Cultura de calidad de servicio*, Trillas, México, 1999, p.125.
- Muriel, María Luisa; Rotta, Gilda. *Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones públicas*, Ciespal, Quito, 1980 p.218.
- Omachono, Vincent K; Rosss, Joel E. *Principios de la calidad total*, Diana, México, 1995, p.386.
- Palom, Izquierdo Fco. Javier; Tort, Raventos Lluís. *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Espasa -Calpe, Madrid, 1991, p.334.
- Pardinás, Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, Siglo XXI, México, 1973, p. 188.
- Robbins, Stephen Paul. *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1998, 314pp.
- Rodríguez Mancilla, Dario, *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega, México, 1999, p.218.
- Sachse, Mathtías. *Planeación estratégica en empresas públicas*, Trillas, México, 2001, p.224.
- Schuarstein, Leonardo, *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*, Paidós, México, 1998, p.424.
- Sfez, Lucien. *Crítica de la comunicación*, Editores, Amorrortu, Buenos Aires, 1995, p.511.
- Sierra, Bravo Restituto. *Ciencias sociales: epistemología, lógica y metodología*, Paraninfo, Madrid, 1984, p.308.
- Steiner, George A. *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, Continental, México, 1993, p.366.
- Van, Riel Cees. *La comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997, p.215.

- 
- Villegas, Martínez, Fabian, **Planeación Estratégica**, PAC, México, 1986, p.311.
  - Weil, Pascale. **La comunicación global: comunicación institucional y de gestión**, Paidós, Barcelona, 1992, p.235.
  - Yavitz Boris y Newman, William, **Estrategia en acción. Ejecución, políticas y resultados de la planeación comercial**, Compañía Editorial Continental, México, 1990, p.216.
  
  - **La comunicación Organizacional en ESIME Zacatenco**, Lic. Sandra V. Ibarra González, Julio de 2000
  - **La Adhesión de las personas y la calidad total**, Club de Gestión de Calidad VS, 1997
  - **Revista Latina de Comunicación Social, Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual**, La Laguna (Tenerife)- noviembre de 2000- número 35, año 3
  - **Gaceta LVIII**, Gaceta Informativa del Grupo Parlamentario del PRD en el Senado de la República, diciembre 2000, No. 1, año 1, México.
  - **Gaceta LVIII**, Gaceta Informativa Parlamentaria del PRD en el Senado de la República, enero 2002, No. 12, año 2, México.
  - **Bases para el diseño del plan de desarrollo de una institución de educación superior**. Prócoro Miullán Benítez. México: UNAM, 1998

[http://ere.msh.org/fpmh\\_spanish/chp1/tecnicas\\_2.htm](http://ere.msh.org/fpmh_spanish/chp1/tecnicas_2.htm)

<http://www.apc.org/espanol/ngos/business/busplan/intpln2.htm>

<http://www3.lmi.ub.es/documents/program/mco/gestion.html>

<http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/argentina2000/16egidos.htm>

**Análisis interno.** Proceso de someter la realidad interna de todas las áreas de una organización con el fin de conocerla objetivamente.

**Análisis externo.** Proceso de estudiar las áreas del entorno, próximas y remotas que pueden afectar a una organización.

**Carencias.** Expresión de valores, recursos, cualidades que serán necesarios para el logro de los objetivos y que se deberían poseer, pero que no poseemos y que por tanto constituyen una dificultad adicional.

**Clima organizacional.** Ambiente prevaleciente al interior del espacio de trabajo influyendo en el comportamiento de los individuos.

**Comunicación estratégica.** 1) Es una especie de "super yo" corporativo, que actúa sobre la conducta comunicacional de la empresa, reprimiendo la espontaneidad de los mensajes, para evitar de este modo identificaciones poco claras, divergentes o contradictorias. 2) Es una programación semántica, que consiste en seleccionar ciertos significantes (discurso), que vehiculice eficazmente (operaciones) los sentidos (representaciones), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos (pragmática).

**Cultura organizacional.** Sistema de valores y expectativas que están suficientemente asumidos por los miembros de una organización, de tal manera que orientan su actividad.

**Debilidades.** Expresión de valores negativos que están presentes dentro de una organización y que son en realidad un obstáculo para el progreso de la misma y para alcanzar sus objetivos. No se puede confundir con imperfección, ya que nunca nadie es perfecto.

---

**Diagnóstico organizacional.** Proceso de medición de la efectividad, es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas, de una organización desde una perspectiva sistémica.

**Eficacia.** Resultado que se espera de una actividad.

**Eficiencia.** Resultado que se espera de una actividad, comparándolos con los objetivos propuestos.

**Enfoque de sistemas.** Proceso lógico y racional que implica dos fases:

1) Alcance y documentación de las necesidades. 2) Pasar de "Lo que es" a "Lo que debe ser".

**Estrategia.** Es la manera de alcanzar los objetivos. Concreta el curso de la acción a seguir para el logro de los objetivos importantes y prioritarios.

**Estructura.** Orden y distribución de las partes de un organismo. Normalmente se representa en forma de organigrama. Variables que permiten visualizar el perfil de la organización.

**Evaluación.** Proceso de comparación con unos valores predeterminados, con el fin de establecer el diagnóstico de la situación.

**Fortalezas.** Expresión de los valores que están presentes dentro de una institución, y que pueden ser utilizados en su estado actual o bien potenciados, para conseguir metas de mayor progreso y desarrollo.

**Identidad cultural.** Son aquellas ideas, normas y valores que forman la identidad de la organización.

---

**Identidad visual.** Son los rasgos visuales, símbolos, colores distintivos de una organización.

**Medios.** Elementos que ayudan a las personas a realizar una actividad sin intervenir directamente en ella v.Gr. La tecnología, las pautas, etc.

**Meta.** Enunciado de resultados deseados, medibles en una escala nominal u ordinal. Una meta proporciona un enunciado de la dirección de los resultados deseados, sin dar especificaciones precisas o exactas.

**Métodos y Medios.** Estrategias o herramientas para alcanzar el objetivo.

**Misión.** Propósito u objetivo central de una organización. Expresión dinámica y operativa de los valores y convicciones fundamentales de una organización. Es lo que se pretende lograr con estos principios y valores. Es la razón de ser de una organización, la meta que moviliza las energías y las capacidades humanas.

**Objetivo.** Enunciado preciso de los resultados deseados, medibles por medio de una escala de intervalo o de proporción. Un objetivo contiene:

- . Los resultados por alcanzar.
- . Quién o qué exhibirá los resultados requeridos.
- . Bajo que condiciones se observarán y medirán los resultados deseados.
- . Qué criterios se emplearán para medir los resultados (escala de intervalos o de proporción)

**Observación participativa.** Técnica de recolección de datos, que tiene la particularidad de que el investigador debe introducirse en el sistema observado, pasando a ser uno de sus miembros y tratando, de mimetizarse con los comportamientos distintivos de éstos.

---

**Oportunidades.** Hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización, y que pueden generar acciones alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma, si se determina aprovecharlas.

**Plan.** Documento en donde se plasman los objetivos, las estrategias, las metas y la enumeración de instrumentos que, dentro de un marco prospectivo se articulan para poner en marcha los mecanismos operativos pertinentes.

**Planificación.** Proceso mediante el cual determinamos de dónde venimos, en qué situación estamos, a dónde queremos ir y cómo y cuándo llegaremos allí. Planificar es siempre determinar los objetivos que se quieren conseguir a partir de una fase filosófica y después de un análisis profundo, externo e interno.

**Planeación Estratégica.** Planeación que asegura la utilidad de la organización en un futuro determinado cómo será o sería el mundo el día de mañana; considera también la contribución que podría tener la organización en el futuro. Es la determinación de "Lo que es" y "Lo que debería ser" para asegurar la supervivencia y autosuficiencia de la organización en el mundo de hoy y mañana.

**Políticas.** Expresión normativa de los principios que han de orientar el pensar y actuar, de manera general, de una organización o institución. Son pautas de conducta que muestran el camino a recorrer con cierta amplitud, pero fijando los cauces y límites.

**Problemas.** Son los hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización, y que pueden producir un impacto negativo o dificultar el logro de los objetivos.

**Programación.** Proceso de concretar el desarrollo del objetivo con el fin de asegurar su consecución.

---

**Programas de acción.** Describen las diferentes etapas que deben desarrollarse para alcanzar un objetivo. En él se debe concretar: qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cómo se debe ejecutar, quién lo debe realizar, tiempo necesario, costos que supondrá y medios con los que se deberá contar.

**Recursos (personales/materiales).** Elementos materiales formales y personales que facilitan la actividad, sin intervenir directamente en ella v. Gr. Personas, infraestructura, dinero, etc.

**Sistema.** Suma total integrada de partes separadas que trabajan independientemente o conjuntamente para alcanzar el resultado final requerido, basado en necesidades documentadas.

**Tácticas.** Manera de conseguir los objetivos de categoría inferior.

**Valores.** Ideas que asume una persona o una organización de un modo especial dado su significación o utilidad.



# ANEXOS

---

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA AL  
COORDINADOR DEL CID

Preguntas realizadas en la entrevista que se le hizo al coordinador del Centro de Información y Documentación el Lic. Fermín Rivas Prats.

*Antecedentes del CID (Centro de Información y Documentación)*

1. ¿Cuándo surge el CID ( Centro de Información y Documentación)?
2. ¿De quién es la idea de contar con un Centro de Información y Documentación dentro del Grupo Parlamentario del PRD en el Senado de la República?
3. ¿En qué lugar físico se establece el CID?
4. ¿En qué condiciones económicas dentro del GP del PRD en el Senado se establece el CID?
5. ¿En qué condiciones políticas dentro del GP del PRD en el Senado se establece el CID?
6. ¿En qué condiciones sociales dentro del GP del PRD, se establece el CID?
7. ¿Cuándo se consolida el CID como un departamento más, dentro del GP del PRD en el Senado?
8. ¿El CID cuenta con otros departamentos o subdivisiones?
9. ¿El CID depende de otros departamentos del Grupo Parlamentario del PRD en el Senado?
10. ¿Cuántas personas colaboran en el CID?

*Funciones mediatas e inmediatas que tiene el CID*

1. ¿Cuál es la función principal del CID dentro del GP del PRD en el Senado?
2. ¿Cuál es la función del CID en el Senado de la República?
3. ¿Cuál es la relación que lleva el CID con otras dependencias gubernamentales?
4. ¿Cuáles son las funciones mediatas que realiza el CID?
5. ¿Cuáles son las funciones inmediatas que realiza el CID?
6. ¿De quién surge la idea de clasificar las funciones por mediatas e inmediatas?

7. ¿El personal que labora en el CID conoce como se clasifican estas funciones y a qué conllevan?
8. ¿Los miembros del Grupo Parlamentario del PRD en el Senado tienen conocimiento de estas funciones?
9. ¿Dónde acaban las funciones mediatas y dónde empiezan las inmediatas?

#### *La comunicación dentro del CID*

1. ¿Nos puede dar una definición de lo que es comunicación?
2. ¿Para usted qué es comunicar?
3. ¿Cómo puede definir el concepto "información"?
4. ¿Qué tipo de comunicación utiliza el CID?
5. ¿Qué tan importante es para usted que el CID tome en cuenta a la comunicación?
6. ¿Piensa que es importante que el CID comunique lo que ahí se realiza?
7. ¿El GP del PRD en el Senado de la República conoce la ubicación del CID?
8. ¿Qué tan enterado está el GP del PRD en el Senado de el uso de un Centro de Información y Documentación?
9. ¿Considera que el GP del PRD en el Senado toma en cuenta a la comunicación como parte importante en una organización?

#### *Medios de comunicación*

1. ¿De qué medios de comunicación se vale el CID para dar a conocer el trabajo que se desempeña ahí?
2. ¿Cómo nace la idea de elaborar una Gaceta Parlamentaria?
3. ¿Qué importancia tiene la Gaceta dentro del GP del PRD en el Senado?
4. ¿A quiénes se distribuye la Gaceta Parlamentaria?
5. ¿Qué beneficios proporciona la Gaceta al Grupo Parlamentario?
6. ¿Intervienen otras áreas para la elaboración de la Gaceta? ¿Cuáles áreas son?

### *Organización dentro del CID*

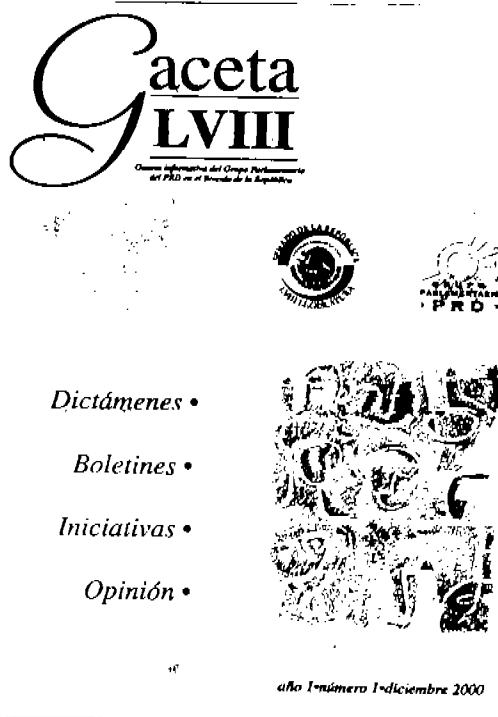
1. ¿Existe algún documento en dónde se encuentre plasmada la historia del CID?
2. ¿Cómo es visto el CID dentro del GP del PRD en el Senado, de acuerdo a las funciones que presta el mismo?
3. ¿Qué tan conocidas son los productos y servicios que tiene el CID?
4. ¿Cómo se distribuye o divide el trabajo que se realiza en el CID?
5. ¿Cómo está estructurado el CID?
6. ¿Existe algún organigrama que utilice el CID?
7. ¿Qué requisitos deben cumplir las personas que desean colaborar en el CID?

### *Biblioteca del CID*

1. ¿Quién es el encargado de la Biblioteca del CID?
2. ¿Qué labores se desempeñan ahí?
3. ¿Qué se necesita para ser usuario de la Biblioteca del CID?

PORTADA DE LA GACETA LVIII NÚM. 1

De esta gaceta se tomaron los objetivos principales que tenía el CID en diciembre de 1999.



PORTADA DE LA GACETA LVIII NÚM 12

En este número de la Gaceta LVIII se consultaron algunas opiniones de diferentes senadores del GP del PRD en el Senado de la República, referentes al CID y a la misma Gaceta.



CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA REALIZADA AL  
PRESTADOR DE SERVICIO SOCIAL DEL CID

*Preguntas para prestador de servicio social del CID*

1. ¿Qué labores desempeña aquí?
2. ¿Conoce la finalidad de un Centro de Información y Documentación?
3. ¿Conoce las funciones del CID?
4. ¿Conoce los productos y servicios que elabora y presta el CID?
5. ¿Piensa que es importante contar con un Centro de Información y Documentación dentro del GP del PRD en el Senado?
6. ¿Qué tanto se identifica con el CID?
7. ¿Nos puede dar una definición de lo que es comunicación?
8. ¿Nos puede dar una definición de lo que es organización?

CUADRO DE EVALUACIÓN DEL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LAS  
PRINCIPALES DEBILIDADES

Estos datos fueron obtenidos con base en los resultados arrojados por la entrevista al coordinador del CID, la observación participativa y entrevistas informales a algunos senadores del GP del PRD.

ENTORNO

	DEFICIENTE	REGULAR
Documento que relate historia del CID.	X	
Posicionamiento del CID en el GP del PRD.	X	
Solicitud de la Gaceta.		X
Conocimiento de la ubicación del CID.		X
Aportaciones que brinda el CID.	X	
Conocimiento de las funciones mediatas e inmediatas del CID.	X	
Políticas para hacer uso de un Centro de Información y Documentación.	X	



## IDENTIDAD E IMAGEN

	Deficiente	Regular
Planeación dentro del CID.	X	
Identidad del CID.	X	
Señalamiento para ubicar al CID.	X	
Logotipo del CID.	X	
Política interna del CID.	X	

## ESTRUCTURA

	Deficiente	Regular
Capacitación adecuada.		X
Existencia de organigrama.		X

## COMUNICACIÓN

	Deficiente	Regular
Comunicación.		X
Medios de información alternos.	X	
Sistemas de comunicación.	X	

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

	Deficiente	Regular
Sistema de evaluación para el trabajo.	X	

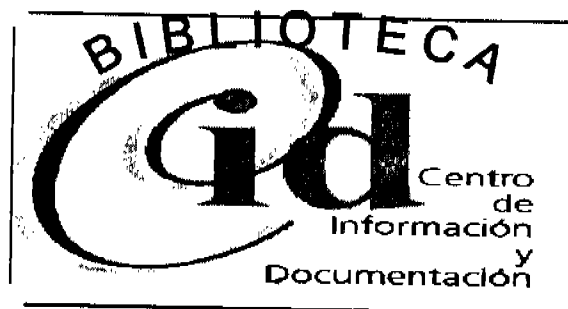
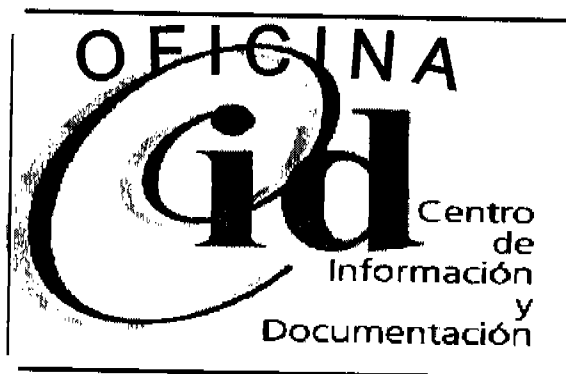
## MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL

	Deficiente	Regular
Motivación laboral.		X
Sistema de recompensas.	X	
Apoyo económico.	X	

## TOMA DE DECISIONES

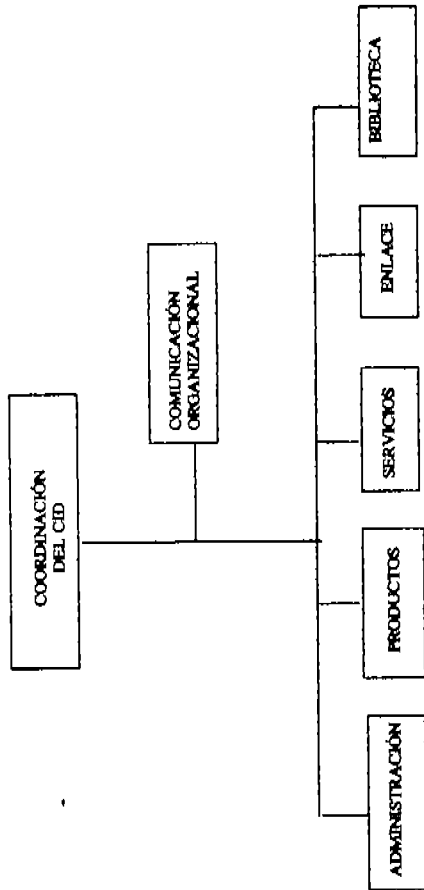
	Deficiente	Regular
Planeación para la búsqueda de información.	X	
Toma de decisiones.		X

LOGOTIPOS PARA LA OFICINA Y BIBLIOTECA DEL CID



PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA EL CID

SECRETARÍA DE CULTURA  
INSTITUTO VENEZOLANO  
DE INVESTIGACIONES  
DOCUMENTALÍSTICAS





## **PROPUESTA DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PARA EL CID CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**

### **MISIÓN**

Somos un Centro de Información y Documentación el Grupo Parlamentario del PRD en el Senado de la República, el cual cubre labores mediatas e inmediatas; tendientes a elevar la eficacia, efectividad y la eficiencia en el trabajo legislativo del Grupo Parlamentario. Como parte de las funciones mediatas, elaboramos la Gaceta LVIII dando a conocer el trabajo legislativo del GP por medio de su recopilación, corrección, transcripción, diseño y revisiones editoriales. De igual forma proporcionamos la consulta de material bibliográfico.

En cuanto a las labores inmediatas, cubrimos necesidades informativas de los senadores a través del servicio de referencia concentrando, consiguiendo y distribuyendo información específica; previa a solicitud.

### **VISIÓN**

Controlar y administrar la mayoría de las necesidades informativas y documentales del Grupo Parlamentario del PRD en el Senado de la República, con eficacia, efectividad y eficiencia en nuestros resultados.

### **Objetivos**

- ❖ Cubrir las necesidades informativas y documentales de los senadores con eficiencia permanente.
- ❖ Hacer una base de datos de los temas de interés público.
- ❖ Establecer un sistema de préstamo de libros al interior del GP de manera computarizada evitando fotocopiar los materiales

### **VALORES**

- ❖ Eficacia. En la revisión y organización del material que se maneja diariamente.
- ❖ Agilidad. En la búsqueda de información que nos sea requerida.
- ❖ Constancia. En la elaboración de la Gaceta y todas las actividades que se nos designen.
- ❖ Flexibilidad. Ante todo tipo de situaciones laborales.