



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA :
UNA ALTERNATIVA PARA EL PROGRAMA DE
APOYO ALIMENTARIO AL ADULTO MAYOR

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

P R E S E N T A :

ELIZABETH GOCHICOA MELÉNDEZ

ASESORA: VIRGINIA ESTELA REYES CASTRO



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.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Alcaldía Municipal de Bogotá
Biblioteca de la Alcaldía Municipal de Bogotá
CALLE 100 No. 100-100 Bogotá D.C.
NOMBRE: Georgina Albedez
Elizabeth
FECHA: 8 de Marzo de 2004
Elizabeth G.

AGRADECIMIENTOS:

A DIOS: Por dirigir siempre mi camino.

A MI MADRE GUILLERMINA MELÉNDEZ: Que en el cielo está, por darme la oportunidad de estudiar.

A ALEJANDRO GOCHICOA MELÉNDEZ: Que con Dios se encuentra, porque fue un gran ejemplo para mí en muchos aspectos.

A MI ESPOSO JUAN GUILLERMO FABELA: Por brindarme su apoyo y amor incondicional en todo momento, y por creer en mi capacidad para obtener un título.

A MIS DOS HIJAS, AMALIA Y YAZMIN: Porque son la luz que me motiva a salir adelante.

A MIS HERMANOS: Por compartir conmigo su niñez y su adolescencia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO 1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Comunicación organizacional.....	7
1.2 Comunicación interna.....	18
1.3 Comunicación externa.....	27
1.4 Estrategias de comunicación interna.....	30
1.5 Diagnóstico de comunicación organizacional.....	32

CAPÍTULO 2 PROGRAMA DE APOYO ALIMENTARIO AL ADULTO MAYOR

2.1 Antecedentes.....	36
2.2 Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor (PAAAM).....	40
2.3 Objetivos del PAAAM.....	48
2.4 Funciones del personal que interviene en el PAAAM.....	51
2.4.1 Organigrama del personal del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor.....	51
2.4.2 Coordinador regional.....	54
2.4.3 Capacitadores.....	55
2.4.4 Educadoras en salud comunitaria.....	58

CAPÍTULO 3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PAAAM

3.1 La comunicación interna en el PAAAM.....	62
3.2 Diagnóstico de la comunicación interna en el PAAAM.....	68
3.3 Propuestas de estrategias de comunicación interna en el PAAAM.....	74

CONCLUSIONES.....83

BIBLIOGRAFÍA.....87

INTRODUCCIÓN

Para que una organización funcione de manera adecuada y cumpla con sus objetivos, es importante que mantenga una correcta comunicación con sus públicos tanto internos como externos, de lo contrario no logrará la meta deseada y se verá afectada económica, social, y culturalmente.

En la presente tesina proponemos estrategias de comunicación interna para mejorar la labor de los empleados que integran el Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor (PAAAM) de 70 años y más en el Distrito Federal.

Como parte integrante del PAAAM, nos hemos dado cuenta que existen deficiencias en la comunicación entre coordinadores regionales, capacitadores y educadoras en salud comunitaria, personal que conforma el nivel más inferior; así como de la presencia de barreras del personal de la Dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor con los empleados de los rangos más bajos, en este caso nos referimos a capacitadores y educadoras, debido a la predominante comunicación de tipo descendente para enviar la información y de tipo ascendente para recibirla, ya que se generan distorsiones en los mensajes. Asimismo esa comunicación imperfecta se debe al empleo de escasos medios de comunicación interna y al obsoleto equipo de computación con el que se cuenta.

Por otro lado, el trato entre las educadoras en salud familiar no es adecuada, prevalece la competencia y el egoísmo, lo cual obstaculiza un tanto el intercambio de la información. Es necesario que se modifique dicha relación, ya que este grupo de trabajadoras son parte importante para el buen funcionamiento del PAAAM, pues son el vínculo entre éste y la comunidad.

Por todo lo anterior, es indispensable la aplicación de estrategias de comunicación interna que ayuden al adecuado flujo de información, sin distorsiones, a todos los trabajadores, así como para fortalecer las relaciones entre ellos.

El objetivo de esta investigación, por consiguiente, es elaborar estrategias de comunicación interna que contribuyan a mejorar la labor del personal del PAAAM, encaminando así a una mejor operación de dicho programa.

En el capítulo 1 presentamos la definición y características de la comunicación organizacional, basándonos en los conceptos que proporcionan autores como Gerarld Goldhaber, María Antonieta Rebeil y Carlos Augusto Audirac; pero antes, mencionamos los significados de organización y comunicación, necesarios para comprender lo que es comunicación organizacional.

Partiendo de los conceptos que presentan Gerarld Goldhaber, Guillermo Pérez Castillo y Carlos Augusto Audirac, definimos a la organización como un grupo de personas que ocupan diversos puestos, asumen distintos roles e interactúan entre sí buscando un mismo objetivo. La existencia de una adecuada comunicación entre los miembros de una organización es muy importante para que pueda operar con éxito y logre cumplir con sus objetivos.

Como es sabido, la comunicación es el proceso mediante el cual hay un intercambio de mensajes entre dos o más personas, donde el emisor juega también el papel de receptor, como el receptor de emisor. Mostramos además el modelo de comunicación de Shannon y Weaver, en el que existen elementos como: emisor, receptor, mensaje, retroalimentación, canal, codificación y decodificación.

A grandes rasgos, mencionamos las características de la comunicación a nivel interpersonal, grupal y organización social, siendo la primera aquella que se manifiesta de

manera directa entre dos o más personas, la segunda se genera dentro de un grupo de individuos, sea de manera formal o informal y la tercera dentro y fuera de una organización para su correcto funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos.

Una vez descritos los conceptos de organización y comunicación, definimos lo que es la comunicación organizacional. De acuerdo con varios autores como María Antonieta Rebeil y Carlos Fernández Collado, aquélla es una disciplina que se ocupa de elaborar estrategias y tácticas de comunicación tanto internas como externas para garantizar un adecuado flujo de información a todos los niveles de la organización. Retomo además los elementos clave que engloban a la comunicación organizacional, según Gerarld Goldhaber: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

Por otra parte, la comunicación organizacional se clasifica en interna y externa. La primera es aquella dirigida a los públicos internos: empleados, gerentes y directivos; la segunda es enfocada a los públicos externos: proveedores, clientes, distribuidores, accionistas, etc.

Una estrategia de comunicación es el proceso mediante el cual se elaboran aquellos modelos de la organización que permiten tomar decisiones operativas y audaces para garantizar el adecuado flujo de información a todos los niveles de empleados.

Para elegir las estrategias a seguir se debe elaborar un diagnóstico referente a la comunicación imperante dentro de la organización. Un diagnóstico es un conjunto de elementos que permiten obtener datos e información necesaria para detectar el problema que afecta a la empresa o institución. Existen diversas técnicas para llevar a cabo un diagnóstico, las cuales son: entrevista, encuestas, cuestionarios, sondeo de opinión, la observación y la técnica del *focus groups*.

En el capítulo 2 damos a conocer el contenido del PAAAM, sus objetivos generales así como los particulares, el personal que lo integra como organización y las funciones que desempeña cada grupo de trabajadores.

El PAAAM surgió en el año 2001, cuando tomó el cargo de Jefe de Gobierno del Distrito Federal el licenciado Andrés Manuel López Obrador, aunque ya manifestaba su nacimiento desde la administración del ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, con la creación de la Dirección General de Equidad y Desarrollo Social, cuyos objetivos son diseñar políticas sociales a favor de la población más vulnerable, marginada y necesitada del Distrito Federal.

La institución responsable de la operación y administración del programa es la Secretaría de Salud del Distrito Federal, a través de la Dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor, donde el personal operativo de campo o comunidad son 1200 educadoras en salud comunitaria, 94 capacitadores y 19 coordinadores regionales, distribuidos en las 16 delegaciones, así como 550 trabajadoras sociales ubicadas en los diferentes centros de salud.

El problema radica, como ya mencionamos con anterioridad, en el predominio de una red de comunicación descendente dentro de la organización del PAAAM, ya que los niveles más bajos de empleados, en este caso las educadoras, no reciben toda la información requerida para trabajar adecuadamente, o la obtienen pero en forma distorsionada, y muchas veces se mal informa a la comunidad.

En el capítulo 3 describimos los resultados surgidos a través del diagnóstico que elaboramos para comprobar que existen problemas de comunicación interna en el PAAAM, así como las estrategias que proponemos para mejorar esa comunicación.

Al comprender que los capacitadores y las educadoras en salud comunitaria carecen de los conocimientos necesarios sobre gerontología y geriatría, para entender la naturaleza de la etapa de la vejez y de igual manera, al darnos cuenta de que desconocen los objetivos del PAAAM y las funciones que deben desempeñar, así como el contexto económico, político, social y cultural en donde se desenvuelve el programa de apoyo a los adultos mayores, sugerimos como estrategia la implantación de cursos donde se les transmitan esos conocimientos. Sólo así podrán brindar un mejor servicio a los adultos mayores y trabajar con un propósito ya establecido, sabiendo hacia dónde se dirigen sus actividades y para qué. De tal forma podrán realizar un mejor intercambio de conocimientos, con seguridad y sin límites.

Pero también hay que mejorar las relaciones entre los grupos, para que se disipen las ideas de egoísmo y competencia, haciéndoles saber que son parte de una organización para la cual deben trabajar y a la que afectan si se generan conflictos de rivalidad; deben comprender que la labor es con entusiasmo y empeño, para que su organización crezca económica, social y culturalmente, brindándole además beneficios al mismo país.

Actualmente se vive en una sociedad donde los medios de comunicación han evolucionado tecnológicamente, lo cual se debe aprovechar para brindar una correcta comunicación en las empresas e instituciones tanto en su interior como en su exterior. Por eso, sugerimos que esa tecnología sea empleada en la organización del PAAAM para evitar errores en las actividades y desgastes físicos del personal, así como pérdidas económicas. Existen medios de comunicación interna sencillos que se pueden emplear, como el uso de carteles, boletines, manuales, buzón de sugerencias, letreros, reuniones formales, capacitaciones, hasta otros más complicados como audiovisuales, transmisión de películas, y establecimiento de una red de comunicación computarizada.

Estas estrategias de comunicación interna que proponemos como alternativas para el buen funcionamiento del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor, serán de gran utilidad para el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO 1

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Comunicación organizacional

En la presente tesina, como resultado de un diagnóstico, proponemos estrategias de comunicación interna que servirán de alternativa para el Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor, por lo que en este primer capítulo hablaremos sobre la comunicación organizacional. Para entender qué significa ese concepto se necesitan abordar los términos de comunicación y organización. Iniciaremos con estos dos puntos.

Diversos estudiosos de la comunicación organizacional han brindado una descripción sobre organización, tal es el caso de Gerarld Goldhaber, quien la define como “una red de relaciones interdependientes. Es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles”.¹

Por su parte, Carlos Augusto Audirac menciona que la organización es “un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”.²

La definición que brinda el diccionario es: “acción de organizar, preparación. Orden, arreglo.”³

¹ GOLDHABER M., Gerarld, *Comunicación organizacional*, Diana, 8ª impresión, México, 1999, p.19

² AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto, *ABC del desarrollo organizacional*, Trillas, 6ª reimpresión, México, 2002, p. 31

³ GARCIA Pelayo, Ramón, *Diccionario usual Larousse*, Larousse.

Juan Guillermo Pérez Castillo dice que “cuando los seres humanos se agrupan e interactúan entre ellos, nace un orden o estructura que determina, en adelante, el comportamiento de cada sujeto.”⁴ A ese orden le llama organización.

Por lo tanto definimos a la organización como un conjunto de personas que ocupan diversos puestos, asumen distintos papeles, e interactúan entre sí buscando un mismo objetivo; además está sujeta a normas, valores y reglas para su interacción.

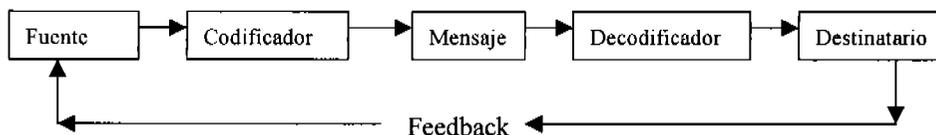
Las características de una organización son: la existencia de divisiones formales de trabajo, es decir, especialidades laborales; niveles jerárquicos; canales de comunicación formales e informales; empleo variado de tecnología y grupos de personas que se relacionan unos con otros.

En toda organización es muy importante que haya una adecuada comunicación para que pueda operar con éxito. ¿Cómo la definimos? La comunicación es el intercambio de información entre dos o más personas, a través de un canal, sea radio, televisión, teléfono, boletín, carta, o cualquier otro, donde el emisor puede ser el receptor como el receptor el emisor.

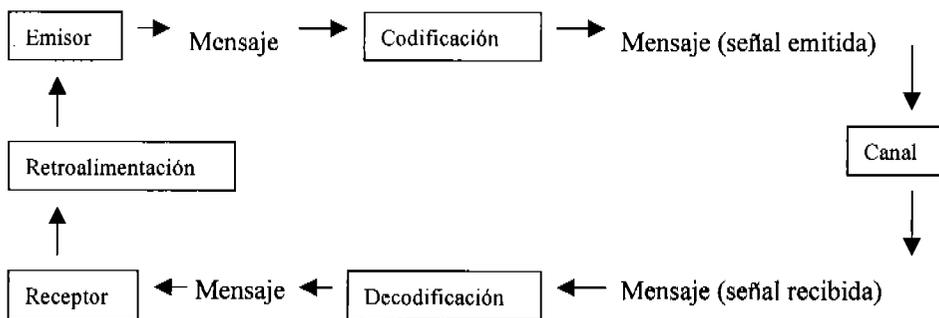
Los elementos básicos que conforman el proceso de comunicación son el emisor, mensaje y receptor; conforme fueron avanzando los estudios se descubrió que intervienen otros más: fuente, codificador, mensaje, decodificador, destinatario y feedback (retroalimentación). Todos éstos forman parte del modelo presentado por

⁴ PÉREZ Castillo, Juan Guillermo, “La aplicación de los modelos de comunicación en las organizaciones”, en REBEIL Corcella María Antonieta, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1988, p. 111

Shannon y Weaver en 1948, el cual es considerado como el más completo que ejemplifica el proceso de comunicación.⁵



Dentro del modelo anterior sólo faltaría agregar un elemento: el canal por medio del cual se va a enviar el mensaje. Enseguida mostramos el esquema donde se retoman los elementos presentados por aquellos dos autores.⁶



El emisor es aquel que manda el mensaje, estructurando (codificando) los signos a utilizar para ser entendido. La fidelidad del mensaje y el impacto que genere dependerá

⁵ PAOLI, José Antonio, *Comunicación e Información*, Trillas, 4ª reimpresión, México, 1987, p. 30

⁶ STEPHEN P. Robbins, Quiñones Adolfo, *Comportamiento organizacional*, Hall Hispanoamérica, México, 1996, p. 379

de las habilidades comunicativas, las actitudes y el nivel de conocimientos socioculturales del emisor.

El mensaje es el conjunto de signos que forman una idea, puede ser presentado en forma escrita o verbal, incluso con imágenes.

El canal es el medio que se emplea para emitir el mensaje, tal como: teléfono, carta, periódico mural, conversación cara a cara, radio, televisión, tecnología computarizada, entre otros.

El receptor es aquel que recibe el mensaje y lo interpreta (decodifica). Las actitudes, conocimientos y antecedentes socioculturales, influyen en la capacidad del receptor para interpretar el mensaje.

La retroalimentación es la respuesta mandada por el receptor al emisor al recibir y entender su mensaje. Dependiendo de la respuesta se sabrá qué impacto causó el mensaje en o los receptores.

Después de haber revisado el proceso de comunicación y los elementos que lo constituyen, es conveniente hablar de los diferentes niveles en los que se maneja la comunicación.

- a) Nivel interpersonal.
- b) Nivel grupal.
- c) Nivel organización social.

La comunicación interpersonal es aquella manifestada de manera directa entre dos o más personas, cara a cara, a través de una llamada telefónica o por correspondencia. Por tal motivo, los sentidos juegan un papel importante: la modalidad, el estilo y los matices podrán ser percibidos por los demás.

La comunicación a nivel grupal, como su nombre lo expresa, se presenta dentro de un grupo, el cual se define como un conjunto de personas que interactúan entre sí buscando un fin común, y que por medio de la comunicación periódica logra sus objetivos. Los diversos grupos que existen son de tipo primario (donde la relación es cara a cara, cooperan, simpatizan y se identifican mutuamente), secundario (suele ser grande, la comunicación es indirecta, en su mayoría es a través de mensajes escritos, su relación es formal, impersonal y socialmente distinta), formales (cuentan con una estructura social que se rige por normas) e informales (son pequeños, en el transcurso de la interacción se va formando su estructura, no existen reglas específicas para su funcionamiento). La red de comunicación que emplean los grupos puede ser de tipo formal e informal. Dicha comunicación es esencial, ya que será la que determine la eficiencia y satisfacción del grupo.

Por último, la comunicación a nivel organización dentro de la sociedad es fundamental porque su efectividad está en función de que se cumplan los objetivos de la organización, genere mayor productividad y el mínimo de perjuicios para la sociedad en general. La comunicación garantiza que una organización pueda operar de manera interna y externa, “ya que desempeña las funciones de control, motivación e información”.⁷

De control porque da solución a los problemas de comportamiento del personal que integra la organización, mediante las jerarquías de autoridad y los lineamientos con los que dispone. De motivación cuando los jefes superiores externalan lo bien que sus empleados realizan su trabajo o lo que pueden hacer para mejorarlo. Otra de sus funciones es otorgar la información que el personal requiere para ejercer sus actividades, contribuyendo además a que tengan la capacidad de tomar decisiones y emitir sugerencias.

⁷ STEPIEN P., Robbins, Quiñones Adolfo, *Op. Cit.*, p. 378

La comunicación “es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que contribuye a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de metas y objetivos organizacionales”.⁸

Todo lo que enmarca la estructura de la comunicación interna y externa de una organización para obtener resultados satisfactorios y cumplir con los objetivos de la misma, constituyen un todo: la comunicación organizacional.

Una vez expuestos los diferentes niveles de la comunicación, es necesario definir lo que es la comunicación organizacional.

Los estudios enfocados a la comunicación organizacional son mínimos, ya que se trata de una práctica joven en nuestro país. A pesar de que hace algunos años no se le daba importancia, hoy en día, su estudio es esencial para el beneficio de pequeñas y medianas empresas.

La comunicación organizacional es una disciplina que se preocupa por el bienestar y crecimiento de las organizaciones, tanto de manera interna como externa. Y ese desarrollo lleva consigo un fortalecimiento económico, social y cultural del país.

Las tareas específicas de la comunicación organizacional son el mejorar las relaciones públicas de las organizaciones así como los medios a través de los cuales se intercambian la información; de igual manera, establecer estrategias de comunicación interna en las empresas o instituciones para que el ámbito laboral sea más efectivo y cumpla con los objetivos y metas de las mismas.

⁸ VARGAS, Victoria, “El proceso de comunicación” en MARTINEZ de Velasco, *Comunicación organizacional práctica*, Trillas, 6ª reimpresión, México, 2001, p. 11

María Antonieta Rebeil, en su libro, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, define a la comunicación organizacional como “aquella que dentro de un sistema económico, político, social y cultural, se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hacen más productivo.”⁹

Esto muestra que la comunicación organizacional permite y da mayor libertad a los integrantes de las empresas o instituciones y a sus diversos públicos externos, para expresar sus puntos de vista sobre la actividad que realizan y a la vez proporcionar ideas para mejorar la productividad del trabajo; facilita el intercambio de información entre los diferentes niveles que las conforman, nadie es dueño absoluto de los datos, hay accesibilidad para todos.

Lo anterior, como ya lo menciona María Antonieta Rebeil, conduce a un bienestar económico, social y cultural del país, pues entre mejor y mayor sea la productividad de las empresas e instituciones, mejor será su competitividad con las organizaciones a nivel internacional.

Desde los años sesenta, varios investigadores ya empleaban el término comunicación organizacional como un campo que a futuro sería útil. Hoy en día podemos darnos cuenta de que aquello es realidad, pues varias empresas requieren de una adecuada comunicación dentro y fuera de ellas para poder operar con éxito y lograr el cumplimiento de sus objetivos.

⁹ REBEIL Corella, María Antonieta, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1988, p. 15

A continuación mencionamos algunos conceptos de comunicación organizacional proporcionados por varios autores.

Redding y Samborn, en 1964, la definen como la acción del enviar y recibir información dentro de la estructura de una organización. Daniel Katz, en 1966, le da el término de flujo de información, es el intercambio de mensajes en el interior de una organización. Thayer la define como la transmisión de datos que ayuda a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.

Carlos Fernández Collado describe a la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.”¹⁰

También le brinda la categoría de disciplina, siendo su objeto de estudio la forma como se presenta la comunicación dentro de la organización y a su alrededor.

De esta manera, la comunicación organizacional también es considerada por el mismo autor como el conjunto de técnicas y actividades que contribuyen a agilizar el flujo de mensajes dentro y fuera de la organización, incluso contribuyen a “influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos”¹¹ con el fin de que la organización cumpla y alcance sus objetivos propuestos.

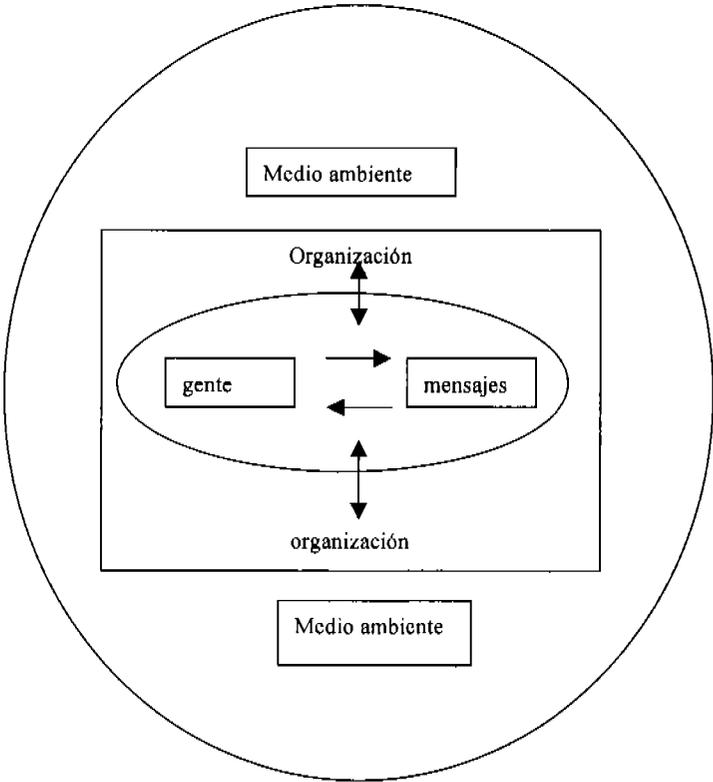
Al analizar los diferentes enfoques, concluimos que la comunicación organizacional se ocupa de elaborar estrategias de comunicación tanto internas como externas para garantizar el adecuado flujo de información a todos los niveles del personal, permitiéndoles expresar sus puntos de vista y sugerencias para mejorar el trabajo y la productividad, y poder así

¹⁰ FERNANDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, 2ª edición, México, 2002, p. 12

¹¹ FERNANDEZ Collado, Carlos, *Op. Cit.*, p. 12

cumplir sus metas, generando mejoras económicas, sociales y culturales al país. Además, contribuye al fortalecimiento de la imagen de la organización ante sus públicos.

Finalmente, Gerarld M. Goldhaber la define como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.”¹² Para clarificar esta idea se muestra el siguiente esquema:



Fuente: GOLDHABER, M. Gerarld, *Comunicación organizacional*, p. 22

¹² *Ibidem*, p. 23

Gerarld Goldhaber menciona cuatro elementos claves que engloban la comunicación organizacional: mensajes, red, interdependencia y relaciones. Los mensajes son transmitidos a través de redes formales e informales, entre las personas que laboran dentro de una organización y que se relacionan de manera interdependiente, tanto con su medio ambiente interno como externo. A continuación definiremos cada uno de los elementos que constituyen la comunicación organizacional.

Los mensajes son considerados como la información que los receptores perciben y le dan significado. La modalidad del mensaje puede ser verbal (en el cual se utiliza la palabra escrita o hablada) o no verbal (basado en los movimientos corporales, faciales, aspectos físicos, conducta). Por otra parte, el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje puede ser *software* o *hardware*; los primeros se refieren a la capacidad y habilidad de la persona para comunicarse y los segundos dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar.

Se entiende por red de comunicación al camino que sigue el flujo del mensaje entre los individuos. La dirección que toman las redes se clasifican en: comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe. Más adelante, cuando hablemos de comunicación interna, describiremos cada una de estas direcciones que toman las redes de comunicación.

La interdependencia se refiere a la naturaleza de las relaciones que se dan entre todas las partes que integran una organización, pues lo que le afecta a una repercute en las otras. Por eso al tomar una decisión se debe pensar en todos los niveles de trabajadores que conforman dicha organización, hay que hacerlos partícipes de la información; es interdependiente porque la actitud de uno depende del otro.

Las relaciones a las que se hace mención son las humanas, ya que los mensajes fluyen entre las personas, las cuales a su vez representan la conexión de todas las partes de la organización. Del tipo de relaciones que exista dentro de una organización dependerá también su funcionamiento, por eso es importante analizar actitudes y conductas de todos los miembros.

De todo lo anterior se desprende que la principal función de la comunicación organizacional es elaborar y desarrollar estrategias de comunicación que auxilien a las empresas o instituciones al logro de sus objetivos, implantando programas de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal, para generar así una mejor calidad del servicio o producto que ofrezcan a la sociedad.

Ya mencionamos algunas definiciones de comunicación organizacional y su principal función, nombraremos ahora su clasificación:

- a) comunicación interna: enfocada a los públicos internos, es decir al personal que forma parte y labora dentro de la empresa, pueden ser directores, gerentes, empleados y obreros.
- b) Comunicación externa: dirigida a los públicos externos como proveedores, clientes, distribuidores, accionistas, autoridades del gobierno, entre otros. Dentro de este tipo de comunicación se desarrolla la publicidad y las relaciones públicas.

Los diferentes medios de comunicación que emplean las organizaciones son: memoranda, circulares, revistas, tableros, manuales, audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, etc. O a través de los medios de comunicación masiva como la televisión, radio, prensa, cine, revistas, etc., para llegar a amplios públicos externos.

En seguida abordaremos de manera más amplia esta clasificación, así como las estrategias que se emplean para mejorar la comunicación en las organizaciones.

1.2 Comunicación interna

Como ya se dijo, la comunicación dentro de una organización es importante para el logro de objetivos y metas. Por ejemplo, un trabajador desempeñará mejor sus actividades y con mayor responsabilidad si se le aceptan sus opiniones y puntos de vista sobre los asuntos que afecten o beneficien a la empresa. Es esencial que el empleado conozca y reciba toda la información requerida para su labor dentro de la institución; deben existir canales de comunicación abiertos entre superiores y subordinados para que la información no se encasille en un solo nivel jerárquico. Es indispensable que sepa a fondo cuál es la estructura del lugar donde trabaja, los objetivos, las metas, con cuántos recursos disponen tanto humanos como materiales, e identifique qué papel juega la empresa en el país.

En realidad aquéllos son los propósitos de la comunicación interna que, al contrario de la externa, es dirigida a los públicos internos, para la gente que labora dentro de la empresa, institución o asociación. Carlos Fernández Collado brinda un concepto de lo que es comunicación interna:

“Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de

diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”¹³

Como ya mencionamos en párrafos anteriores, para que los integrantes de la organización desempeñen sus actividades con satisfacción es indispensable una buena comunicación, porque con ella podrán comprender mejor su papel y se sentirán más identificados con la empresa o institución a la que pertenezcan.

Las instituciones cuentan con una estructura de comunicaciones formales, es decir aquellas de las que hace uso la empresa como norma estricta: cartas, boletines, correo electrónico, faxes; e informales, los cuales surgen por las conversaciones repentinas que se dan entre los miembros de la organización: rumor, conversación espontánea.

La estructura o dirección de las redes formales de comunicación puede ser de tipo descendente, ascendente u horizontal. Lo adecuado es emplear todas las opciones para que la información fluya a todas las categorías de empleados de igual manera.

La comunicación descendente es aquella que se da de jefe a subordinado, sin existir la opción de que se reciba una respuesta de opinión. El superior manda y el subordinado escucha la orden y sólo obedece. La información va de directivo a gerente, de gerente a empleado. Los mensajes transmitidos son en forma de avisos, instrucciones, órdenes, reglas, normas, sugerencias y mensajes motivacionales. Aquí es importante que la información transmitida sea clara y entendible, para que no corra el riesgo de ser distorsionada al llegar a los niveles más bajos, y evitar así errores al realizar las actividades. Según Carlos Fernández Collado¹⁴ esta forma de comunicación tiene como objetivos:

1. Dar a conocer a los empleados los principios y los fines de la organización.

¹³ FERNANDEZ Collado, Carlos, *Op. Cit.*, p. 12

¹⁴ *Ibidem*, P. 33

2. Incrementar la credibilidad entre los miembros de la organización, principalmente con los primeros niveles, proporcionándoles la información requerida sobre la empresa.
3. Acrecentar la participación de los trabajadores en todos los proyectos que disponga la empresa o institución.
4. Fortalecer el papel jerárquico de cada miembro de la organización, en especial de aquellos que ocupan puestos de alto nivel.

La comunicación ascendente es la que surge de los empleados a los superiores, a través de canales formales e informales, se manifiesta en forma de quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a cuestionarios y productividad. Alberto Martínez de Velasco dice: “sin mensajes que provengan de la base, sin conocer lo que opina y piensa el personal, nuestra manera de administrarlo y de obtener más resultados de éste será...parcial y limitada.”¹⁵

Es una respuesta a la comunicación descendente, con la que se logra saber qué tan efectivo fue el mensaje emitido, cuáles son los aciertos y errores cometidos en la empresa, además, hace sentir a los empleados que son tomados en cuenta y que forman parte de la organización. Por lo cual es importante que los superiores también respondan a las propuestas, peticiones o quejas de los trabajadores. Dicha forma de comunicación tiene como objetivos, de acuerdo a Carlos Fernández Collado¹⁶:

1. Facilitar la retroalimentación entre directivos y empleados, contribuyendo a que los primeros tomen las decisiones adecuadas para dirigir la organización
2. Compartir la información relevante entre superiores y grupos de empleados de los perfiles más bajos.

¹⁵ SAVAGE, Guillermo, “Comunicación ascendente” en MARTÍNEZ de Velasco Alberto, *Comunicación organizacional práctica*, Trillas, 6ª reimpresión, México, 2001, p. 41

3. Crear un espíritu de participación y compromiso en los trabajadores, lo cual ayuda a intensificar la cultura organizacional.

La comunicación horizontal es considerada informal, a diferencia de las dos anteriores que son calificadas como formales, se caracteriza porque surge entre el personal que ocupa un mismo nivel jerárquico, ya sea para intercambiar información de trabajo, coordinarse, sugerir o argumentar ideas. En este tipo de comunicación nadie tiene un rango superior, todos son iguales, la única diferencia que se puede dar es que toma el papel de líder aquella persona que cuenta con mayor conocimiento, amplia capacidad de resolver los problemas o simplemente por su carisma.

Según Carlos Fernández Collado¹⁷ sus objetivos son:

1. Aumentar el intercambio de información entre los distintos departamentos de la empresa o institución.
2. Conseguir la participación de todos los miembros en los diferentes proyectos de la empresa.

Consideramos adecuado que en una organización se practiquen todas las direcciones de la comunicación, de tal manera que se desarrolle una interacción completa entre su diverso personal.

Con base a lo anterior, Carlos Fernández Collado menciona como tareas de la comunicación interna¹⁸:

- a) investigar el clima de la empresa, procurando darle dinamismo a través de la pluralidad de opiniones, lo cual contribuirá a evitar cualquier disfunción; la investigación se podrá

¹⁶ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *Op. Cit*, p. 33

¹⁷ *Ibidem*, P. 34

¹⁸ *Ibidem*, p. 32

realizar haciendo uso del sondeo de opinión. Para que esta tarea tenga éxito debe haber disponibilidad y capacidad de los directivos, así como de los responsables del departamento de recursos humanos, para escuchar a todos los niveles de la organización y hacer buen uso de la información que reciben.

- b) Orientar a todos los niveles para que tengan el conocimiento y la capacidad necesaria para desempeñar su labor, aclarándoles sus dudas y aceptándoles sus sugerencias.
- c) Informar, de manera escrita, oral o audiovisual, a los públicos internos sobre los aspectos que necesitan conocer para desempeñar adecuadamente su trabajo: objetivos de la empresa, presupuestos, mensajes de relevancia, triunfos, fracasos.
- d) Motivar al trabajador, ya que si siente que su esfuerzo está siendo valorado, reconocido y premiado, se sentirá satisfecho de sí mismo y apreciará su labor, se sentirá motivado para seguir dando lo mejor de su esfuerzo, proporcionando resultados positivos, lo cual ayuda al progreso interno y externo de la empresa o institución.

La comunicación interna, por lo tanto, tiene como finalidad informar sobre los asuntos que atañen a la empresa y a sus miembros, creando un ambiente de interacción para resolver los problemas que se presenten. Los medios de comunicación que empleará para la transmisión y recepción de mensajes pueden ser, entre otros: circulares, periódico mural, boletines de prensa, conferencias, buzón de sugerencias, correo electrónico, faxes, audiovisuales, reuniones formales e informales, vías telefónicas, entrevistas personalizadas, manuales informativos, capacitaciones.

Para Ricardo Homs los propósitos de la comunicación interna son los siguientes¹⁹:

¹⁹ HOMS Quiroga, Ricardo, *La comunicación en las empresas*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998, p. 67-70

1. Integrar al empleado a los objetivos de la empresa haciéndole sentir que también son suyos los triunfos, logros y fracasos de la misma.
2. Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa, lo cual dependerá de la imagen que está proyectando.
3. Acrecentar la confianza entre superiores y subordinados, rescatando el trato humano y personalizado.
4. Estimular la disposición a favor de la empresa por parte de la familia del trabajador.
5. Fomentar la participación del personal en las diferentes actividades laborales, sociales, deportivas y culturales de empresa.
6. Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible evitando conflictos.
7. Acabar con los altos índices de rotación de personal.
8. Mantener abiertos los canales de comunicación entre directivos y personal para evitar desacuerdos, insatisfacciones y enfrentamientos.
9. Elevar el nivel cultural y de conocimientos del personal para que proporcionen mejores resultados.
10. Motivar al personal para que su productividad sea mejor.

Ricardo Homs menciona que “cuando no se logra mantener el control de los empleados y éstos comienzan a manifestar inconformidades y desconfianza hacia la empresa, es el momento de implementar un programa de comunicación interna para evitar el deterioro de aquella”²⁰, el cual muestra los siguientes pasos:

1. Elaborar una encuesta que orientará la determinación de objetivos, es decir, hay que realizar una investigación del clima de opinión.

2. Sensibilizar a los niveles directivos sobre los puntos conflictivos por solucionar.
3. Resolver en la práctica los objetivos.
4. Determinar las estrategias por seguir.
5. Seleccionar los medios a utilizar.
6. Calcular el presupuesto para implementarlo.
7. Iniciar el programa.
8. Supervisar su desarrollo.
9. Realizar evaluaciones parciales de resultados.

Las actividades y acciones comunicativas deberán ser planteadas de acuerdo a las necesidades de cada organización, pues cada una busca diferentes objetivos y metas, tienen diferente naturaleza y distinta situación económica, social y cultural.

Los medios a utilizar en el mejoramiento de la comunicación interna pueden ser: encuestas de evaluación de clima de opinión, revistas, periódicos, boletines, volantes, posters motivacionales, periódico mural, programas de inducción para el personal de nuevo ingreso, programas de sugerencias, reconocimiento al personal por logros obtenidos, estímulos.

1. Las encuestas de evaluación de clima de opinión: son con la finalidad de detectar y evaluar la actitud de los trabajadores ante determinados asuntos que involucran a la empresa y al personal mismo.
2. Las revistas se caracterizan por contar con un mínimo de ocho páginas, contienen la información que interesa al personal, avisos sobre próximos eventos, reconocimientos a

²⁰ HOMS Quiroga, Ricardo, *Op. Cit.*, p. 104

los mejores trabajadores. Su circulación debe ser en un máximo de dos meses, pues si las noticias que incluye tienen más tiempo ya no serán frescas y perderán credibilidad.

3. El periódico puede ser de tamaño tabloide (29 cm. por 38 cm.) o clásico (58 cm. por 35 cm.); de igual manera deberá contener noticias frescas y de interés para el personal, anunciando los asuntos que atañen a la empresa y al público en genera
4. El boletín es considerado el medio de comunicación más rústico, contiene notas de importancia para los trabajadores, sobre los avances de la empresa, sus logros y fracasos.
5. El boletín ejecutivo tiene como finalidad mantener informados a los niveles de jefatura, gerencia y dirección de manera exclusiva, ya que existen datos que no pueden darse a conocer de manera abierta a todos los empleados porque, debido a su complejidad, le pueden dar una interpretación errónea; además, por cuestiones de trabajo los niveles más altos requieren de información más detallada y profunda.
6. El periódico mural tiene como propósito dar a conocer los hechos o noticias en forma rápida y oportuna, es un pizarrón forrado de corcho que mide aproximadamente 1.5 mts. de alto por 1.8 mts. de largo, donde se colocan avisos, sugerencias, noticias, felicitaciones y además da a conocer eventos que se desarrollarán a futuro inmediato, programaciones culturales, listas de empleados que cumplen años. La característica principal del periódico mural es la versatilidad, el cambio constante de información, ya que si no hay ese cambio frecuente el personal perderá el interés por consultarlo.
7. El programa de sugerencias busca promover la participación del personal para mejorar su productividad, ahorrando tiempo, esfuerzo y materias primas, también pretende disminuir riesgos de trabajo. El buzón es un elemento indispensable para llevar adelante el plan de sugerencias, es de madera o triplay, mide aproximadamente 40 cm. de alto

por 30 cm. de ancho y 15 cm. de grosor. En él se colocan de forma escrita las propuestas para mejorar las condiciones de trabajo, entre otros asuntos. Se instala principalmente en las paredes, cerca del reloj checador, en el comedor, en las oficinas del sindicato o cualquier otro lugar donde esté al alcance de cualquier empleado.

8. Las cartas al director se ponen dentro de un buzón designado, ya sea de manera anónima o no; en dicho buzón cada persona deja plasmados sus comentarios, sugerencias, reclamaciones y quejas. Así los directivos toman conocimiento de los problemas que imperan en el ámbito laboral, tratando con ello de buscarle la solución adecuada para que no se convierta en un caos. La información incluida en el buzón de “cartas al director” debe ser revisada con periodicidad.
9. En las reuniones puede manifestarse la comunicación descendente, ascendente y horizontal al mismo tiempo, es decir, se da en un intercambio multilateral. Una reunión es cuando un grupo de personas se integran para permutar información u opinar sobre algún asunto. Las juntas pueden ser de trabajo, de balance e intercambio de información, de negociación, de coordinación, etc. Para que se obtengan resultados satisfactorios deben contar con los siguientes principios²¹: a) objetivo explícito, b) orden del día definido, c) una preparación por parte de los iniciadores, d) roles identificados, e) un horario establecido, f) resoluciones para las próximas sesiones y g) elaboración de un informe o minuta.
10. Capacitaciones: deben ofrecerse periódicamente, dentro de un ambiente agradable, en todos los niveles, tanto a gerentes como empleados y obreros, para que la información de un estrato a otro fluya con más certeza y sin distorsiones.

²¹ BARTOLI, Annie, *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, México, 1991, p. 98

11. Reconocimiento de méritos y logros al personal por: productividad, antigüedad, asistencia a las labores, puntualidad, calidad del trabajo, actitudes positivas y espíritu de colaboración.
12. Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, mediante el cual se buscará integrarlo a las labores de la organización desde el primer día.

Estos medios, como ya mencionamos con anterioridad, pueden ser usados para llevar a cabo las estrategias de comunicación interna, además de los estudios previos que se realizan para conocer la situación de la empresa o institución.

La comunicación en las organizaciones no sólo se maneja de manera interna sino también externa, hay que aprender a dirigirse a los públicos consumidores para que acepten los productos o los servicios que se ofrecen; es necesario crear una imagen positiva de la empresa o institución para que sea aceptada con orgullo. A continuación hablaremos del concepto de comunicación externa.

1.3 Comunicación externa

La definición que proporciona Carlos Fernández Collado referente a la comunicación externa es: “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”²²

²² FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *Op. Cit.*, p. 12

Cuando hablamos de públicos externos nos referimos a los clientes, accionistas, proveedores, sindicatos, cámaras, asociaciones, instituciones financieras, incluso autoridades de gobierno. Si ante ellos se otorga un buen producto o servicio, la empresa estará dando también una buena imagen y será de la selección de dichos públicos, logrando así progresar como organización; a su vez estará contribuyendo al beneficio económico, social y cultural del país.

Los medios de comunicación empleados son: radio, televisión, prensa, cine, anuncios espectaculares, volantes, trípticos, sistemas computarizados por internet.

Para cumplir con los objetivos de la comunicación externa se hace uso de las relaciones públicas y de la publicidad.

Las relaciones públicas son diversos programas y actividades de comunicación que llevan a cabo las organizaciones; buscan crear y conservar relaciones positivas con sus públicos externos, así como proyectar una imagen favorable ante ellos, para lo cual recurren a la publicidad.

Ese cuidado de la imagen institucional se puede lograr mediante la realización de actividades de interés social que contribuyan al beneficio de la sociedad por parte de la empresa. Las estrategias que se emplean para conseguir dicho objetivo son los patrocinios a obras culturales o de beneficencia pública, seminarios y cursos, realización de festivales, otorgamiento de becas de estudio, visitas a las instituciones. De igual forma se sirve de la edición de revistas institucionales que contengan la información requerida para darse a conocer y conseguir la confianza de los públicos externos, asimismo se emplean boletines de prensa, investigaciones sobre actitudes y opiniones del público, campañas de sensibilización pública, etc.

Esa imagen institucional que se busca puede ser tarea de la gerencia o de la dirección de relaciones públicas, así como de los empleados de la empresa con sus acciones. La imagen es la personalidad que proyecta la empresa ante sus públicos.

Como ya mencionamos, otro elemento que utilizan las organizaciones es la publicidad; ésta es definida como el conjunto de mensajes transmitidos a través de los medios de comunicación, ya sea radio, televisión o prensa, los cuales tienen como fin promover e incrementar la venta de productos o servicios de determinada empresa o institución. Se trata de un recurso que emplean las organizaciones para crear una imagen positiva ante sus públicos.

Juan Guillermo Pérez Castillo menciona que “la sólida imagen de una empresa cuyos mensajes son consistentes, pueden proporcionar una mayor confianza y aceptación de los grupos de interés por reconocer una organización íntegra y comprometida con sus valores y con lo que dice”²³, esto es importante, porque si una empresa anuncia productos o servicios con características que en realidad no tienen, el público se sentirá engañado y será difícil que en otra ocasión llegue a confiar en dicha empresa.

De lo anterior concluimos que la comunicación externa tiene las siguientes características:

1. Es dirigida a los públicos que la rodean por fuera.
2. Busca adquirir mayores compradores, proveedores y accionistas.
3. Pretende crear una imagen aceptable y positiva ante sus públicos.
4. Hace uso de los diversos medios masivos de comunicación: radio, prensa, televisión, cine, anuncios espectaculares.

²³ PEREZ Castillo, Juan Guillermo, *Op. Cit.*, p. 114

Para cumplir con los objetivos de una empresa o institución, es indispensable el empleo de estrategias de comunicación, las cuales son llevadas a cabo por gente especializada en el área y que conoce a fondo la integridad de la organización.

Durante el siguiente tema se mencionarán algunas de estas estrategias que se ocupan para mejorar la comunicación dentro de las organizaciones.

1.4 Estrategias de comunicación interna

Antes de mencionar las estrategias que se emplean para mejorar la comunicación interna de una organización, definiremos la palabra estrategia. El diccionario dice que es “el arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo.”²⁴

La estrategia de comunicación es un proceso en el que “se construyen los modelos de la organización que permiten llegar a decisiones audaces, tácticas y operativas”.²⁵ Esta función la desempeñan los accionistas y altos directivos apoyados por consultores, los cuales requieren contar con una gran capacidad para analizar los problemas de comunicación existentes y saber abordar a los diferentes públicos internos; por consiguiente, también es indispensable conocer a fondo la constitución de la organización, el contexto en el que se desenvuelve y su relación con el mismo.

La aplicación de una adecuada comunicación contribuye a maximizar beneficios y optimizar recursos a favor de la organización. “Lo estratégico no tiene que ver tanto con el

²⁴ GARCIA Pelayo, Ramón, *Op. Cit.*, p. 46

²⁵ PÉREZ Castillo, Juan Guillermo, *Op. Cit.*, p. 119

nivel de la estructura donde se coordina sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización”.²⁶

El propósito principal de las estrategias de comunicación es colaborar en el logro de los objetivos de la organización mediante la sistematización y optimización del flujo de mensajes que se dan entre sus integrantes.

Es válido que las estrategias de comunicación interna se apliquen no sólo en los altos puestos directivos sino en todos los niveles de empleados, aún los más bajos, ya que todos intervienen en la organización y todos la afectan.

Existen diversos ejemplos de estrategias que se pueden aplicar en una organización para mejorar la comunicación interna y así garantizar el cumplimiento de sus objetivos y son:

1. Informar a los públicos internos, de manera oportuna, todo lo relacionado a la organización, haciendo uso de los sistemas de comunicación.
2. Actualizar los medios de comunicación mediante la investigación, adecuación y utilización de nuevas tecnologías.
3. Fomentar el trabajo en equipo.
4. Promover la participación de todos los empleados en la comunicación y entre los diversos grupos.
5. Evaluar periódicamente la comunicación interna.
6. Establecer y difundir las características de la imagen institucional de la organización acorde con los valores y principios, para que se sientan identificados y la perciban como suya.
7. Proporcionar estímulos y reconocimientos a los buenos trabajadores.

²⁶ *Ibidem*, p.119

Los medios de comunicación que se emplean para llevar a cabo dichas estrategias son: manuales, periódicos, revistas, folletos, volantes, circulares, oficios, tableros, juntas formales, cursos, capacitaciones, tecnologías de internet, faxes, entre otros. Pero ¿Cómo decidir las estrategias de comunicación a seguir? Para esto es necesario elaborar un diagnóstico de la situación que prevalece en la organización referente a la comunicación y el clima social; ese diagnóstico se podrá obtener utilizando diferentes técnicas como: la observación, aplicación de cuestionarios, entrevistas y el focus groups.

Con el logro de un diagnóstico se podrá determinar cuál es el problema a resolver preferentemente; posteriormente hay que definir los objetivos, las estrategias, los tiempos de los que se dispone y los recursos que hay para elaborar el plan de trabajo.

Enseguida hablaremos de manera más detallada sobre la elaboración de un diagnóstico de comunicación y sus técnicas.

1.5 Diagnóstico de comunicación organizacional

Como ya mencionamos, para elaborar una estrategia de comunicación interna es necesario obtener primero un diagnóstico de la situación de la organización en relación a la comunicación dentro de la misma y con sus integrantes.

Un diagnóstico es definido como “el conjunto de elementos que ayudan a identificar el problema que afecta a alguna cosa”.²⁷ En este caso nos referimos a un diagnóstico de tipo social, el cual también es considerado como la “determinación de los hechos esenciales que dominan en las dificultades sociales de un individuo u organización, a fin de comprender su conducta a la luz de las relaciones sociales y de fortalecer un plan de tratamiento.”²⁸

Lo importante es que las empresas o instituciones y sus diversos públicos, se sometan a un examen periódico para identificar posibles problemas antes de que éstos se hagan más graves; conflictos que pueden ser identificados en las relaciones entre el personal, en los medios de comunicación utilizados para difundir la información, incluso, en la estructura de la misma empresa.

Carlos Augusto Audirac menciona que el diagnóstico organizacional “consiste en obtener información válida...sobre la cultura, los procesos y otros elementos esenciales de la organización...ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados...de igual manera permite determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar...sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados...es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.”²⁹

De acuerdo a lo anterior, definimos al diagnóstico como la obtención de datos e información, mediante diversas técnicas e instrumentos, que proporcionan el por qué de la situación problemática.

Es una investigación que refleja el clima de opinión que prevalece entre los empleados sobre determinada organización. A través de ésta sabremos si están

²⁷ *Diccionario enciclopédico universal*, Edimar, Tomo 2, p. 106

²⁸ *Diccionario de sociología*, Fondo de cultura económica, 8ª reimpresión, México, 1980, p. 95

satisfechos con la empresa, si conocen la situación real de la compañía, sus objetivos, sus metas, si los medios de comunicación que utiliza para transmitir la información son los adecuados o no.

Para llevar a cabo la investigación y lograr un diagnóstico de determinada situación hay que delimitar los objetivos de aquella, elegir el método de investigación más apropiado para lograr tales objetivos y seleccionar la muestra representativa del universo que proporcionará la información.

Las técnicas que se emplean para la elaboración de un diagnóstico pueden ser la encuesta, la observación, el cuestionario, la entrevista y la técnica del focus groups. A continuación describiremos cada una de ellas.

El cuestionario es un “instrumento que ayuda a reunir información sobre aspectos específicos y medibles, se aplica en forma escrita.”³⁰

La encuesta se define como el acopio de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio, referentes a estados de opinión o cualquier otro aspecto de la actividad humana, “es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas.”³¹ Para obtener resultados satisfactorios en cuestión calidad de respuestas, es indispensable realizar una prueba piloto, para detectar fallas y corregirlas.

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, la cual busca llegar a un determinado fin mediante la obtención de información del entrevistado. Carlos Augusto Audirac dice “es un medio que permite la interacción con la persona que da la

²⁹ AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto, *Op. Cit.*, p. 90

³⁰ *Ibidem*, p. 88

³¹ *Ibidem*, p. 89

información y permite la observación no verbal...así como sondear los problemas y oportunidades de la organización.”³²

Un diagnóstico también emplea como técnica a la observación, la cual es entendida como la “acción de mirar con atención y analizar algo.”³³ Cuando uno mismo observa el suceso se evitan deformaciones del mismo y se percibe tal y como es.

Otra técnica es el focus groups, es la metodología que consiste en juntar un reporte de sesiones de grupo, en el cual se comparan las ideas de los participantes.

Antes de mencionar las deficiencias de la comunicación interna del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor y proponer estrategias para mejorarla, en el siguiente capítulo expondremos el contenido del mismo, sus objetivos y la justificación, así como las funciones del personal que labora en él. En el capítulo 3 presentaremos los resultados de un cuestionario aplicado a las educadoras en salud comunitaria para obtener un diagnóstico de la situación prevaleciente en relación a la comunicación interna y así detectar las deficiencias y sugerir estrategias para superarlas.

³² *Ibidem*, p. 88

³³ BAENA, Guillermina, *Instrumentos de investigación*, editores mexicanos unidos, 13ª edición, México, 1986, p. 59

CAPÍTULO 2

PROGRAMA DE APOYO ALIMENTARIO AL ADULTO MAYOR

De acuerdo con las experiencias vividas en nuestro trabajo cotidiano como miembros del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor (PAAAM), hemos encontrado deficiencias comunicativas en su interior, los medios utilizados para difundir la información son pocos y las estrategias deficientes, porque no todos los empleados se enteran con claridad de lo que hay que hacer y cómo hacerlo, se mal informa o se desconoce cómo responder ante determinada situación.

Por tal motivo, hemos decidido elaborar un diagnóstico y así proponer estrategias de comunicación interna para mejorar la situación con relación a la comunicación interna del PAAAM. Pero primero expondremos los antecedentes del programa, sus objetivos y las funciones que desempeña el personal que interviene para su operación.

2.1 Antecedentes

La Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social principia los trabajos para la creación de la Dirección General de Equidad y Desarrollo Social, misma que sule a la Dirección General de Protección Civil, en diciembre de 1997, cuando inicia su gestión el entonces jefe de gobierno de la ciudad de México, ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano. El principal objetivo de aquellos trabajos fue separar las actuaciones normativas

de las operativas, así como concebir una política social para grupos prioritarios, uno de los cuales son los adultos mayores.

Debido a su infraestructura, presupuesto y sobre todo por ser una instancia de asistencia social, se determinó que el DIF del DF (Desarrollo Integral de la Familia del Distrito Federal) fuera la institución que realizara programas operativos para la atención de grupos vulnerables, principalmente de los adultos mayores en situación de indigencia, abandono y carencia de recursos económicos.

Por su parte, la Dirección General de Equidad y Desarrollo Social sería la encargada de diseñar políticas sociales normativas que dieran lugar a programas rectores para ser operados por las distintas instancias del gobierno local y en particular de aquellas que estuvieran directamente relacionadas con la Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social. La política social para los adultos mayores, además de seguir asistiéndolos socialmente en situaciones de vulnerabilidad, se encamina a considerarlos como grupo prioritario, que por sus características específicas, requiere de una política social incluyente, y programas que den respuesta a sus necesidades, pero sobre todo a sus capacidades, promoviendo su participación autogestiva.

Fue por tal razón que instancias como el Departamento del Distrito Federal (DDF) y la Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social realizaron un diagnóstico sobre la situación de la población envejecida en el D.F., conjuntando el punto de vista de algunos especialistas en la materia e interpretando estadísticamente el proceso de transición demográfica. Al descubrir que la población adulta mayor es un grupo muy heterogéneo, se estudió y analizó desde la perspectiva bio-psico-social.

Por otro lado, para mayo de 1998, se terminó de elaborar el documento llamado “Políticas y Programas para la población adulta mayor en el Distrito Federal”, el cual se

puso a consideración de organizaciones no gubernamentales, funcionarios, expertos académicos y a los propios adultos mayores. Y en junio del mismo año, la Asamblea Legislativa del D.F. presentó el foro “El Adulto Mayor en el Distrito Federal: por una sociedad integral en el siglo XXI”, con la finalidad de conocer la problemática de los adultos mayores y elaborar propuestas legislativas para reformular, adicionar o derogar diversas leyes y códigos, a fin de proteger los derechos de este grupo de población y promover políticas públicas para garantizar la aplicación de dichas leyes.

La Secretaría de Desarrollo Social, a través de la Dirección General de Equidad y Desarrollo Social, compiló y revisó el trabajo de aquel foro y editó las memorias del mismo, en diciembre de 1999.

Tanto el documento antes mencionado y el foro, aportaron elementos importantes que fueron tomados en cuenta para el mejoramiento de los programas dirigidos a adultos mayores, coadyuvando a una nueva visión de esa población, ahora como parte estructural y no residual de la sociedad capitalina, cuya presencia es significativa en los ámbitos productivos, sociales, culturales, políticos, económicos, recreativos, de salud y deporte.

Como resultado de todo lo anterior, la política social para los adultos mayores se inició de manera paralela en distintas áreas como:

- a) Promoción de los derechos sociales.
- b) Acceso igualitario a los programas del GDF y de otras instituciones.
- c) Fortalecimiento y democratización de las instituciones públicas.
- d) Mejoramiento de la calidad de los servicios y su adecuación a las demandas de la población adulta mayor.
- e) Promoción de la participación ciudadana y de los propios adultos mayores en la instrumentación de políticas y programas en su beneficio.

El conjunto de todos los trabajos realizados por las diversas instituciones dieron lugar a determinar el objetivo general de la política social del Gobierno del Distrito Federal en relación a los adultos mayores:

“Mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores para alcanzar un desarrollo justo y equitativo mediante el reconocimiento de sus derechos, valores, capacidades y riqueza cultural, estimulando su reincorporación a la sociedad y la justa valoración por la misma, así como su participación y corresponsabilidad en el desarrollo de la política social que se lleva a cabo en el marco de una cultura de la vejez y de la construcción de una ciudad para todas las edades.”³⁴

Así, en febrero de 2001, el licenciado Andrés Manuel López Obrador, jefe de gobierno del Distrito Federal, informa de la puesta en marcha del Programa Integrado Territorial para el Desarrollo Social, el cual agrupa 13 acciones prioritarias como respuesta a la nueva política social establecida por la Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social, la cual busca brindar bienestar económico, social, cultural y educativo a los grupos más prioritarios, quienes requieren de mayor apoyo y atención: como discapacitados, niños en edad escolar de madres solteras, a personas buscadoras de empleo, adultos mayores, entre otros.

La inversión inicial para dichos programas fue de 4 mil 725 millones de pesos, siendo para el 2002 de 6 mil 276 millones de pesos, un 33 por ciento más, de ellos 2 mil 600 millones son destinados para el Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor. La prioridad es atender 853 unidades territoriales de muy alta, alta y media marginación, en las que viven 5.9 millones de habitantes.

2.2 Programa de Apoyo Alimentario al Adulto mayor (PAAAM)

Hemos mencionado los antecedentes que dieron lugar a la creación de un programa que apoya económicamente a la población adulta mayor, brindándole beneficios en cuestión relación familiar y salud tanto física como mental. Enseguida expondremos algunos puntos que justifican el por qué un programa de este tipo.

Como ya dijimos, uno de los programas que conforman el Programa Integrado Territorial es el de apoyo alimentario a los adultos mayores (PAAAM), éste surge como un primer paso para instituir la “pensión universal” de todos los adultos mayores que residen en el D.F., misma que fue aceptada como Ley en noviembre de 2003.

¿Por qué a este grupo de población? Es necesario saber que el proceso de envejecimiento humano es un fenómeno presente en todos los países del mundo y consiste en el incremento de la proporción de personas de 60 años y más con respecto al total de la población. Este incremento se debe principalmente a una importante disminución de la fecundidad, resultado de las numerosas campañas de control de la natalidad.

En la actualidad, en la capital mexicana, entre 350 mil y 400 mil personas tienen 70 años y más, y dos tercios de las mismas son mujeres. El ingreso promedio de los adultos mayores es cercano a un salario mínimo pese a que más del 40 por ciento recibe una pensión de seguridad social. Estos bajos ingresos los obliga a depender de sus parientes, los cuales en su mayoría también tienen serias restricciones económicas, generando por consiguiente tensiones en sus relaciones familiares.

³⁴ *Boletín informativo de la Subdirección de Atención a Personas Adultas Mayores*, México, D.F., 2001, p. 4

Los adultos mayores sufren con frecuencia desnutrición, depresión, molestias estomacales y padecimientos crónicos como diabetes, hipertensión, tumores malignos (cáncer), etc., obligándolos a requerir de un alto gasto en la compra de medicamentos. Por esta razón “es inaceptable e injusto, tener que vivir una vejez llena de carencias, soledad y abandono; se viven, hoy en día, más años pero en malas condiciones”³⁵, así lo expresa el jefe de gobierno, licenciado Andrés Manuel López Obrador.

Se ha comprobado que de los 75 a los 80 años de edad, comienza a presentarse una disminución en la salud y funcionalidad de los adultos mayores, además de que muchos no cuentan con oportunidades de trabajo y un sistema de pensiones que les garantice condiciones de vida dignas.

“Más allá del derecho a la jubilación, todo ciudadano de determinada edad, de acuerdo a la actual política social del GDF, debe recibir una pensión por su contribución a la sociedad, haya o no realizado aportaciones a un fondo de pensiones. Se trata de una retribución social solidaria, de un reconocimiento de la sociedad a las aportaciones de las mujeres y hombres al bienestar de todos.”³⁶

De esta manera, el 7 de marzo de 2000 se publicó en la Gaceta Oficial del D.F. la “Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores en el Distrito Federal”, la cual trata de las disposiciones generales para proteger y reconocer los derechos de las personas de 70 años de edad en adelante, sin distinción alguna.

³⁵ “Acuerdo del jefe de gobierno del Distrito Federal para poner en práctica el programa de apoyo alimentario al adulto mayor de 70 años o más”, México, D.F., marzo de 2001, p. 1

³⁶ *Porque usted tiene derechos*, folleto editado por el GDF, México, D.F., septiembre 2001, p.14

Un año después, el 6 de febrero de 2001, se dio a conocer mediante un Acuerdo publicado en la Gaceta Oficial, el Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor (PAAAM), el cual es un programa social prioritario del GDF.

La dependencia responsable de la operación y administración del PAAAM es la Secretaría de Salud del Distrito Federal, a través de la Dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor, la cual cuenta con una parte de su personal con una estructura especializada en problemas geriátricos y gerontólogos. El personal operativo de campo son 1 200 educadoras en salud comunitaria, 94 capacitadores y 19 coordinadores regionales, distribuidos en las 16 delegaciones proporcionalmente al número de beneficiarios; además se cuenta con el apoyo de 550 trabajadoras sociales adscritas a los 210 centros de salud existentes en la ciudad de México.

El apoyo que proporciona el PAAAM es a través de una tarjeta electrónica con la que se pueden adquirir alimentos en distintas tiendas de autoservicio, por la cantidad de 668 pesos mensuales.

Los requisitos para inscribirse al padrón son:

1. Tener residencia permanente en el D.F., mínimo desde hace tres años.
2. Vivir en las áreas clasificadas como muy alta, alta o media marginación.
3. Y, obviamente, tener 70 años cumplidos o más.

Las inscripciones se deben realizar con las educadoras en salud comunitaria en los diferentes centros de salud del D.F.

En el momento en que el adulto mayor recibe su tarjeta firma un convenio con el GDF, en el cual se plasman los derechos y obligaciones de ambas partes, expresando entre otras cuestiones, la responsabilidad de los adultos mayores por hacer uso indebido de la tarjeta y sus beneficios si hace buen uso, está además obligado a reportar su cambio de domicilio si lo hay, así como las anomalías en el programa. Estos convenios son guardados en un archivo de la Dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor, a fin de poder verificar quién está incluido en el programa. En caso de que alguien se niegue a recibir la tarjeta, firmará su declinación y el documento se guardará en el mismo archivo.

Por otro lado, en conjunción con el PAAAM se aplica el Programa de Atención Médica y Medicamentos gratuitos para adultos de la tercera edad, el cual se puso en marcha en junio de 2001, después de la publicación del Acuerdo General, que ampara la gratuidad de los servicios médicos y medicamentos para la población residente en el D.F. no asegurada.

Mediante ese programa se da una atención médica especializada en los centros de salud y en la red de hospitales del GDF. Se pretende atender a los adultos mayores de manera integral, es decir, se busca mejorar su estado físico y emocional, tratando de mantener y/o recuperar su funcionalidad y autonomía, todo ello a partir de:

1. Capacitación geronto-geriátrica al personal de salud, es decir, para que sepan cuidar y atender humana y cálidamente a los adultos mayores.
2. Actividades grupales de promoción y prevención para mantener y recuperar la salud, así como para el control de padecimientos crónicos.
3. Horario especial para su atención.
4. Tiempo de espera corto.
5. Personal de salud vinculado con la familia del adulto mayor y con su comunidad.

El Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor y el de Atención Médica y Medicamentos gratuitos conjuntan un padrón de beneficiarios específico; ¿cómo se formó ese padrón? A continuación se describirá el procedimiento que se tomó.

En su informe anual de 2001, la doctora Assa Cristina Laurell, secretaria de salud, menciona que la selección de los beneficiarios se hizo utilizando el método de “focalización territorial”, afirmando que de esta manera se evita el preferencialismo y se les brinda el beneficio a quienes en realidad lo necesitan. Se incluyeron como primera prioridad a los adultos mayores que habitan en las 861 unidades territoriales (UT) del Distrito Federal, clasificadas como de muy alta, alta y media marginación; como segunda prioridad a los habitantes de vecindades, unidades habitacionales viejas y barrios populares de 265 UT de baja marginación; y como tercera prioridad a los “bolsones de pobreza”³⁷ en las unidades territoriales de muy baja marginación, por lo que la tarjeta que el PAAAM proporciona llega en primer término a los adultos mayores de mayor necesidad.

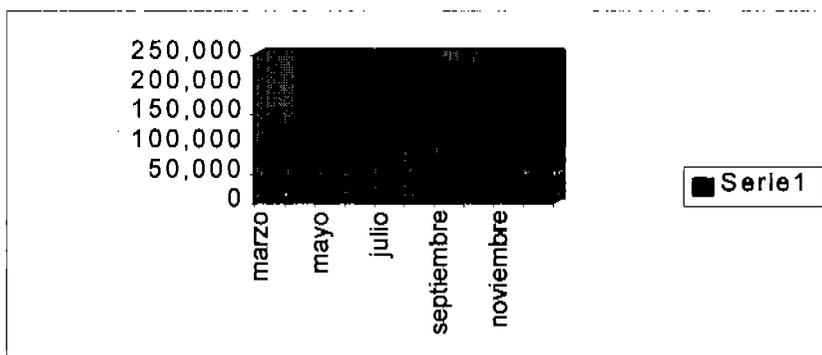
El programa inició en marzo de 2001 con 150 mil personas, y en noviembre del mismo año incluía ya a 250 mil, equivalente al 80 por ciento de adultos con 70 años cumplidos o más que residen permanentemente en el Distrito Federal desde hace al menos tres años. En seguida se presenta un cuadro en el que se indica cómo fue incrementándose el número de beneficiarios del PAAAM en el transcurso del año 2001.³⁸

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
141,825	171,529	171,529	201,617	202,634	204,085	204,085	245,000	250,000	250,000

³⁷ LAUREL Assa, Cristina, *Informe de trabajo 2001*, Secretaría de Salud, México, D.F., p. 26

³⁸ LAUREL Assa, Cristina, *Op. Cit.*, P. 25

Gráficamente la entrega de tarjetas se representaría de la siguiente manera:



Durante los meses de mayo y septiembre no se realizó ninguna entrega, por lo cual no se observa ningún incremento y en noviembre ya se había cubierto la primer meta propuesta por el GDF, la de otorgar el apoyo a 250 mil adultos mayores en el año 2001.

El siguiente cuadro muestra la distribución de beneficiarios por delegación, alcanzada en el mes de diciembre de ese mismo año.³⁹

³⁹ *Ibidem*, p. 26

Delegación	Beneficiarios
Azcapotzalco	15,106
Coyoacan	18,153
Cuajimalpa	3,253
Gustavo A. Madero	47,983
Iztacalco	15,605
Iztapalapa	43,828
Magdalena Contreras	6,351
Milpa Alta	3,063
Alvaro Obregón	18,982
Tláhuac	7,363
Tlalpan	13,307
Xochimilco	9,882
Benito Juárez	3,995
Cuauhtémoc	15,379
Miguel Hidalgo	11,175
Venustiano Carranza	16,575
Total	250,000

Para el año 2002, el GDF se propuso realizar la entrega de otras 70 mil tarjetas de apoyo alimentario y llegar a un total de 320 mil en el mes de diciembre de ese mismo año, para

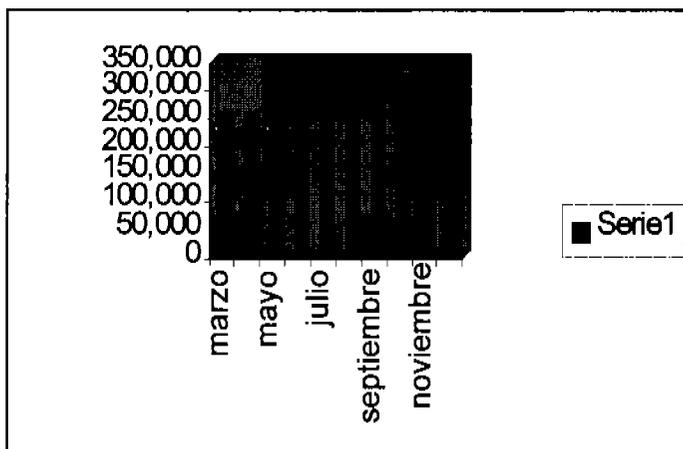
cubrir así una ayuda al 100% de adultos mayores residentes en el D. F., meta a la que se llegó desde octubre de 2002.

El siguiente cuadro especifica cómo fue realizada la entrega de tarjetas durante el año 2002:

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
254,000	254,000	258,000	258,000	260,000	264,000	284,000	321,618	321,618	321,618

Como se observa, la meta propuesta por el GDF se superó en un 0.5 por ciento, ya que era de 320,00 tarjetas.

De manera gráfica lo representamos de la siguiente forma:



Después de conocer qué es el Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor, así como su justificación e indicar cuál es el personal que interviene en su operación, a continuación mencionaremos los objetivos que persigue.

2.3 Objetivos del PAAAM

Son los siguientes:

- A. Crear una pensión de tipo universal para todos los adultos mayores. Como ya se ha mencionado, este programa está definido como “el primer paso para instituir una pensión universal ciudadana; busca llenar un vacío fundamental de la política social mexicana que es la restricción de la pensión por edad a la población asegurada y convertirla en un derecho social.”⁴⁰
- B. Detener el empobrecimiento, mejorar las condiciones de salud y elevar la calidad de vida de los adultos mayores que viven en las zonas populares del Distrito Federal, con un enfoque integral, buscando mantener y recuperar su funcionalidad y autonomía, así como disminuir las desigualdades ante la enfermedad, la muerte y el acceso a la protección de la salud.
- C. Fomentar una cultura del envejecimiento que visualice a las personas adultas mayores como sujetos sociales y de derecho, al mismo tiempo visualizarlo como parte del ciclo de vida.

⁴⁰ *Boletín Informativo de la Subdirección de Atención a Personas Adultas Mayores*, México, D.F., mayo 2001, p.4

- D. Dar continuidad al programa de apoyo alimentario manteniendo el número de beneficiarios inscritos y priorizando el ingreso de aquéllos adultos que vivan en condiciones de mayor marginalidad.
- E. Garantizar el derecho a la salud mediante el acceso universal y gratuito a la atención y a los medicamentos.
- F. Promover la integración de las personas adultas mayores en grupos y organizaciones sociales, que permita la participación y la toma de decisiones en torno a la salud.
- G. Promover la salud de las personas adultas mayores facilitando el acceso a la información y educación sobre los aspectos biopsicosociales del proceso de envejecimiento.
- H. Implementar acciones de prevención de la enfermedad encaminadas a evitar daños a la salud, orientadas no sólo a las personas adultas mayores sino a la población de todas las edades.
- I. Establecer el vínculo y la coordinación entre el personal que labora en los centros de salud (médicos, enfermeras, trabajadoras sociales) y el personal del Programa de educación para la salud familiar (educadoras en salud comunitaria, capacitadores y coordinadores); éstos últimos encargados de la labor de campo del PAAAM.
- J. Asegurar el acceso a los servicios de salud a las personas adultas mayores con problemas de discapacidad o que por sus condiciones físicas o mentales no puedan acudir a los centros de salud, a través de visitas y consultas domiciliarias.
- K. Sensibilizar y capacitar en geronto-geriatria y promoción a la salud al personal de salud de la Secretaría de Salud del Distrito Federal (personal de los servicios de salud pública, de los hospitales y del programa de educación para la salud familiar) con la finalidad de elevar la calidad de la atención a los adultos mayores.

L. Brindar atención integral y especializada con un enfoque gerontológico que combine efectivamente los servicios sociales y los de salud.

Cabe mencionar que algunos de esos objetivos aún no se han cumplido; por ejemplo la relación entre el personal de los centros de salud y del programa de educación para la salud familiar todavía es deficiente; por otra parte, las visitas domiciliarias a los adultos mayores para dar seguimiento a sus problemas de salud no se han llevado a cabo, a pesar de existir capacitadores médicos que son los posibles encargados de esa tarea.

De igual manera, las capacitaciones sobre gerontología y geriatría al personal del programa de educación para la salud familiar han sido nulas.

No obstante a lo anterior y de acuerdo con los objetivos que se buscan, se emplean las siguientes estrategias de trabajo:

1. Apoyo alimentario como primer paso para instituir una pensión ciudadana que contribuya a mejorar las condiciones de vida y salud de las personas adultas mayores.
2. Mejorar los procesos de inscripción y visitas de seguimiento a los beneficiarios del programa.
3. Promoción de la salud, para que los adultos mayores aprendan a autocuidarse. Esta estrategia aún no se lleva a cabo de manera formal.
4. Servicios médicos y medicamentos gratuitos. Estrategia limitada, ya que los medicamentos son escasos.
5. Trabajo interdisciplinario, es decir, un equipo compuesto por personas formadas en diferentes disciplinas profesionales y técnicas, desde distintas vertientes de las ciencias, cuyos conocimientos específicos, capacidades, habilidades y experiencias se pueden complementar facilitando un trabajo integral acorde con la realidad. Pero para que esta

estrategia obtenga buenos resultados es importante que exista una adecuada comunicación en el equipo de trabajo.

6. Trabajo con los familiares de los adultos para reconocer la importancia de su participación como miembros de la familia y prevenir el maltrato y abandono.
7. Coordinación con otras instituciones que incluyan en sus planes y programas la atención de las personas adultas mayores, para la resolución de problemas que por su naturaleza no puedan ser resueltos en el ámbito de la Secretaría de Salud.

Estos son los objetivos y las estrategias del PAAAM, pero ¿quién desempeña las actividades que se mencionan y qué otras tareas se realizan? En los siguientes párrafos se mencionarán las funciones del personal que labora para el cumplimiento de los fines de este programa.

2.4 Funciones del personal que interviene en el PAAAM

En primer lugar se presentará un organigrama para dar una idea de quiénes son las personas que están en mayor contacto con los adultos, y quiénes son las que planean y establecen las actividades a realizar.

2.4.1 Organigrama del personal del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor



COMUNIDAD: ADULTOS MAYORES

Es importante conocer cada una de las áreas que conforman el Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor, ya que los vínculos que se establecen entre un nivel de empleados y otros determinarán el por qué la información no fluye completa a los últimos niveles.

Como se puede observar en el organigrama, los departamentos de coordinación mantienen un canal de comunicación de tipo horizontal, para desarrollar adecuadamente su trabajo, bajan la información hacia las subdirecciones, las cuales también cuentan con una red de comunicación horizontal. Esto permite una adecuada coordinación de trabajo.

En relación al grupo de empleados que se encargan de la operación en campo del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor, nos damos cuenta de que las vías de comunicación por las que se emite la información son de tipo descendente - ascendente, pasa por varios niveles para llegar a su destino. Una red de comunicación descendente – ascendente ocasiona que la información llegue distorsionada o incompleta a capacitadores y educadoras, provocando con ello una inadecuada operación del programa. De la misma forma, cuando del nivel más bajo se envía la información, muchas veces no llega completa al nivel de la dirección, ya que algunos capacitadores o coordinadores regionales cortan la información según les convenga.

En el capítulo siguiente analizaremos con mayor atención las redes de comunicación que se presentan entre el personal operativo de campo del PAAAM. A continuación se describirán cada una de las actividades que desempeñan los empleados. Es importante mencionar que no se destacará la labor de las direcciones ni de las subdirecciones, ya que éstas están a cargo de la planeación y no de la operatividad del programa, se describirán sólo las funciones de coordinadores regionales, capacitadores y educadoras en salud comunitaria.

2.4.2 Coordinador regional

Las actividades que debe realizar son⁴¹:

1. Mantener contacto permanente y coordinación con la dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor.
2. Coordinar y supervisar las actividades de los capacitadores a su cargo.
3. Coordinar la actualización del padrón de adultos mayores de la región a su cargo.
4. Supervisión y control de las altas y bajas así como de los problemas con las tarjetas de apoyo alimentario en la zona a su cargo.
5. Coordinarse con el centro de salud al cual están adscritos e informar de las actividades del programa al Director del mismo.
6. Coordinarse y comunicarse para la realización de las actividades del programa, con el coordinador jurisdiccional de trabajo social. Actividad que muy pocos coordinadores regionales efectúan.
7. Coordinar y supervisar la operación del programa en la región a su cargo.
8. Proponer estrategias locales para la mejor operación del programa.
9. Elaborar informes de avance y resultados de las actividades de las educadoras para la salud familiar, capacitadores, así como las propias en los formatos y tiempos establecidos.
10. Capacitar e informar a los capacitadores sobre la operación del programa. Cabe mencionar que la capacitación muy pocas veces se da, pues solamente se informa.

⁴¹ Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor, segunda etapa, México, D.F., diciembre 2001, p.9

11. Realizar propuestas de capacitación y materiales didácticos para capacitadores y educadoras para la salud familiar.
12. Participar en la planeación, operación, evaluación y rediseño del programa.

Por su parte la coordinadora jurisdiccional de trabajo social deberá:

1. Coordinarse y comunicarse para la realización de las actividades del programa, con el coordinador regional del programa de educación para la salud familiar. Función que, como ya se mencionó, casi no se lleva a cabo.

2.4.3 Capacitadores

Sus tareas son las siguientes⁴²:

1. Mantener actualizado el padrón de adultos mayores de la zona a su cargo.
2. Mantener el control de las altas y bajas, así como de los problemas con las tarjetas de apoyo alimentario en su área de trabajo.
3. Capacitar a las educadoras para la salud a su cargo.
4. Preparar material de apoyo didáctico para las capacitaciones.
5. Coordinar, supervisar y capacitar a las educadoras familiares para la salud en campo y en gabinete.
6. Participar en la planeación, operación, evaluación y rediseño del programa.

⁴² Secretaría de Salud, *Op. Cit.*, p. 8

7. Coordinarse y comunicarse con las trabajadoras sociales de los centros de salud correspondiente a la zona a su cargo para obtener los listados de personas adultas mayores que se registran para ingresar al programa.
8. Coordinarse y comunicarse con las trabajadoras sociales de los centros de salud, para el seguimiento de personas que son canalizadas por las educadoras a los diferentes servicios.
9. Identificar a los grupos u organizaciones que trabajan con o para las personas adultas mayores, a nivel local y coordinar acciones conjuntas. Esta función no se ha tomado en cuenta.
10. Capacitar y asesorar a los promotores voluntarios para la realización de sus actividades. Actividad que ha tenido varios obstáculos porque casi no hay voluntarios.
11. Participar en la clasificación de los beneficiarios en grupos de riesgo de acuerdo a las fichas de identificación que se registraron durante las entrevistas.
12. Realizar, en el caso de las personas adultas mayores clasificadas con alto riesgo, un expediente integral de sus condiciones socioeconómicas y de salud.
13. Participar en la elaboración de los protocolos de atención domiciliaria. Actividad que aún no se ha llevado a cabo.
14. En el caso de los capacitadores médicos, brindar consulta médica domiciliaria y seguimiento a las personas adultas mayores con discapacidad o que por sus condiciones físicas o mentales no puedan acudir al centro de salud. Función muy importante que todavía no se cumple.
15. En el caso de los capacitadores psicólogos, brindar apoyo emocional a los adultos mayores con discapacidad o que por sus condiciones físicas o mentales no puedan

acudir al centro de salud. A las familias que lo necesiten canalizarlas al centro de salud. Función que no se le ha brindado la mayor importancia.

16. Elaborar informes de avance y resultados de las actividades de las educadoras para la salud familiar así como las propias para los coordinadores regionales.

17. Participar en cursos y talleres para su capacitación geronto-geriátrica y de promoción a la salud. Cursos y talleres que aún no se han impartido a los capacitadores.

Es necesario mencionar que varias de las funciones que debe asumir un capacitador no son llevadas a cabo por éstos, ya que realizan su trabajo sin darle la debida importancia. No capacitan adecuadamente, sólo entregan información escrita; no supervisan el trabajo de las educadoras, hasta que saben que deben cambiarse de delegación; no llevan un control adecuado de sus datos, no archivan la información. Nos atrevemos a afirmar todo esto porque lo hemos observado en nuestra labor cotidiana como integrantes del PAAAM. Quizá la poca importancia que los capacitadores le dan a su trabajo es porque aún no toman conciencia del papel que desempeñan como miembros de un equipo que ayuda a la comunidad, de un programa del GDF, el cual está haciendo historia por la política social que emplea.

Como el capacitador debe mantener una comunicación de tipo horizontal con la trabajadora social del centro de salud al que está adscrito, es importante nombrar las actividades que esta última debe desempeñar:

1. Registrar a las personas adultas mayores que deseen ingresar al programa.
2. Recibir a los adultos mayores canalizados por las educadoras para su atención en los centros de salud.
3. Referir y dar seguimiento a los adultos que lo requieran.

4. Coordinarse y comunicarse con los capacitadores para entregar los listados de las personas que se han registrado para ingresar al programa, así como para dar seguimiento a los adultos que son canalizados por las educadoras a los diferentes servicios que brinda el centro de salud.

2.4.4 Educadoras en salud comunitaria

Tienen como actividades⁴³:

1. Identificar a las personas adultas mayores de 70 años o más en las unidades territoriales marginadas del Distrito Federal.
2. Renovar los convenios de los beneficiarios.
3. Realizar visitas domiciliarias para verificar el listado de los adultos solicitantes que se registraron en los centros de salud para su eventual inscripción.
4. Entregar a los adultos mayores, o en su caso a sus representantes, las tarjetas electrónicas en el domicilio de cada uno de ellos.
5. Verificar periódicamente a través de visitas domiciliarias que los beneficiarios continúen viviendo y mantengan el mismo domicilio.
6. Mantener actualizado el padrón de la región a su cargo.
7. Participar en cursos y talleres para su capacitación gerontológica y de promoción a la salud. Cursos y talleres que aún no se llevan a cabo.
8. Levantamiento de fichas de identificación de riesgos y enfermedades a los beneficiarios del programa.

⁴³ *Ibidem*, p. 7

9. Integración y actualización de ficheros por unidad territorial a su cargo.
10. Participar en la planeación y programación de actividades con base en la reclasificación de los beneficiarios.
11. Brindar información, orientación, sensibilización y educación gerontológica para la promoción y prevención en la salud de los adultos y su familia. Para esto necesitan ser bien capacitadas, lo que aún no se da.
12. Brindar escucha a las personas adultas.
13. Canalizar a los adultos con problemas sociales y de salud, que no cuentan con la seguridad social, al área de trabajo social de los centros de salud.
14. Referir al área de trabajo social a los adultos mayores con algún padecimiento crónico-degenerativo y/o de salud mental para su incorporación a los grupos de ayuda mutua.
15. Recomendar a los adultos que acudan al centro de salud para el seguimiento de su estado de salud.
16. Informar periódica y oportunamente a los capacitadores designados sobre los adultos que requieran de consulta domiciliaria. No obstante aunque se informe aún no se designa quién puede acudir a prestar ese servicio.
17. Facilitar la organización y la participación de la población para que ejerza un mayor control sobre su propia salud y así poder mejorarla.
18. Colaborar con los grupos de personas adultas en el desarrollo de sus planes y actividades.
19. Promover la participación de los adultos en grupos de ayuda mutua y en organizaciones que trabajan con y para este grupo de población.

20. Coordinarse con las comisiones de salud, promotores voluntarios, miembros de la comunidad, organizaciones civiles y otros, para la identificación de problemas y realización del diagnóstico de salud local. Actividad que ha sido difícil porque no hay suficientes personas que quieran apoyar en dicho diagnóstico, debido a que no hay remuneración económica a cambio.
21. Promover la formación de promotores (ras) voluntarios (as).
22. Participar en la identificación de las personas adultas mayores o personas de la comunidad que se puedan incorporar al programa como promotores voluntarios.
23. Participar en el seguimiento y evaluación del programa.

Como se ha visto, también juegan un papel en la operación del programa los promotores voluntarios, aunque cabe destacar que éstos son escasos. Entre las actividades que deben realizar son:

1. Fomentar la participación social en salud.
2. Facilitar la participación de los adultos mayores en grupos y organizaciones que trabajan con y para ellos.
3. Formar parte en la planeación local e implantación de acciones para el mejoramiento de la salud de la población.
4. Contribuir en la evaluación de las acciones contempladas en los planes.
5. Participar en cursos y talleres de sensibilización y capacitación.

Como se podrá observar, las funciones que deben desempeñar coordinadores, capacitadores y educadoras son diversas y variadas, y para llevarlas a cabo es necesaria la existencia de una comunicación y coordinación adecuadas, lo cual, como se verá en el siguiente capítulo, no se da. Además de que la relación y el intercambio de información

entre grupos del mismo nivel (coordinadores regionales y coordinador jurisdiccional, capacitador y trabajadora social, educadora y promotor vecinal) no es eficiente.

A continuación efectuaré un breve análisis de la comunicación interna que prevalece entre los trabajadores que conforman los niveles inferiores (coordinadores regionales, capacitadores y educadoras en salud comunitaria) del PAAAM, así como se presentarán los resultados de un cuestionario aplicado a las educadoras para elaborar un diagnóstico de la situación que impera con relación a la comunicación interna, para después proponer estrategias que puedan contribuir a mejorar dicha comunicación.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PAAAM

Después de haber visto lo que es la comunicación organizacional, tanto interna como externa, de mencionar el contenido y los objetivos del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor (PAAAM), describiremos aquellos elementos que provocan la existencia de una comunicación interna deficiente dentro de aquel programa, así como propondremos estrategias para mejorarla. En esta primer parte del capítulo 3 hablaremos de los medios de comunicación interna empleados en el PAAAM, pero antes, y a grandes rasgos, daré a conocer los medios de comunicación externa utilizados para la promoción del programa.

3.1 La comunicación interna en el PAAAM

Desde el inicio del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto mayor, a principios del año 2001, la promoción del mismo fue a través de visitas domiciliarias, casa por casa, en todas las colonias de la ciudad de México. No obstante, por ser un programa del Gobierno del Distrito Federal (GDF), la gente desconfiaba del mismo, creía que era imposible que por parte de un gobierno se les pudiera ayudar económicamente, o bien se pensó que sólo era una estrategia para obtener adeptos a un partido político.

Conforme se fue realizando la entrega de tarjetas de apoyo, la gente de la comunidad fue aceptando y confiando en el programa; posteriormente el GDF hizo uso de los medios de comunicación masiva, radio, prensa y televisión, para difundir los beneficios que se

brindarían a los adultos mayores de 70 años y más, sobre todo a aquellos que viven en zonas de media y alta marginación.

A pesar de que no toda la población del DF se llegó a enterar, el programa fue dado a conocer poco a poco en las comunidades a través del trabajo de las educadoras en salud familiar, personal de campo del PAAAM.

No obstante, aunque el uso de la comunicación externa en el PAAAM para darse a conocer ha resultado un tanto efectiva, en su organización interna hace falta la aplicación de adecuadas estrategias de comunicación para su correcta aplicación, ya que el personal de los niveles más bajos no recibe toda la información que requiere para poder laborar, incluso dentro de los mismos grupos de trabajadores no existe una buena comunicación entre ellos.

Además hay que tomar en cuenta que una adecuada comunicación es importante en toda organización para que pueda operar, sin ella o con deficiencias de ella, los resultados no serían los esperados, incluso los objetivos no se llegarían a lograr. Alberto Martínez de Velasco menciona al respecto que “una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados...las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados...”⁴⁴

En el caso del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor, como ya mencionamos, la comunicación interna no es del todo efectiva, principalmente en los niveles de coordinadores regionales, capacitadores y educadoras; es sorprendente pero la mayoría de ellos no sabe cuáles son los objetivos y la finalidad del programa, desconocen qué hacer ante determinada situación que se les presenta a los adultos mayores, ignoran asimismo la trascendencia de este programa a nivel nacional. Se puede asegurar, incluso,

⁴⁴ MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, *Comunicación organizacional práctica*, Trillas, 6ª reimpresión, México, 2001, p. 27

que han caído en la llamada “trampa de actividades”⁴⁵, en la cual el personal labora sin saber hacia cuáles objetivos se encamina, ya que éstos no han sido reconsiderados.

Pero ¿qué es lo que genera que la comunicación dentro de la organización del PAAAM no se de eficientemente? Para poder dar respuesta a esta pregunta es necesario conocer cómo está estructurada esa comunicación y qué medios emplea para la misma.

En los niveles más altos de empleados, direcciones, subdirecciones y coordinaciones, la comunicación es más estrecha y se manifiesta en forma descendente, ascendente y horizontal. Los medios de comunicación interna que emplean son:

- a) Las juntas formales, para informar sobre los avances y problemas que se presentan ante alguna actividad, así como para proponer ideas y sugerencias. La reunión es semanal en la Dirección General de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor, ante el personal de la misma.
- b) Los boletines informativos, los cuales presentan datos frescos y detallados que envía la Secretaría de Salud Pública del Distrito Federal, algún departamento del PAAAM, o el propio jefe de gobierno del D.F., licenciado Andrés Manuel López Obrador.
- c) Manuales informativos, que contienen los datos requeridos para conocer el contexto histórico y conceptual del programa, así como sus objetivos.
- d) Mensajes vía telefónica, para cuando se requiere de alguna información urgente.
- e) Información procesada que se envía a través de microdiscos a los diferentes departamentos que integran el PAAAM.
- f) Una base de datos del padrón de beneficiarios del programa de todo el D.F., al cual sólo tienen acceso determinadas personas.

⁴⁵ MARTINEZ de Velasco, *Op. Cit.*, p. 29

- g) Periódico mural, en el que de manera continua se colocan mensajes para los empleados y el público en general.
- h) Cursos de capacitación, los cuales son poco frecuentes debido a las innumerables actividades que se realizan.
- i) Reportes informativos, sobre los avances de los trabajos designados a los empleados de los puestos más bajos, para concentrarlos en uno solo y a nivel Distrito Federal.
- j) Memoranda, oficios, cartas, circulares.

La comunicación a nivel dirección, subdirección y coordinación es más personal y estrecha, lo cual favorece las actividades. No obstante, las fallas radican por la premura con la que solicitan información a coordinadores regionales, capacitadores y educadoras en salud comunitaria. Esa rapidez con la que piden los datos ocasiona que éstos se distorsionen o se presenten incompletos y que a pesar de ello así se trabaje, se planeé y se desarrollen las actividades y programas.

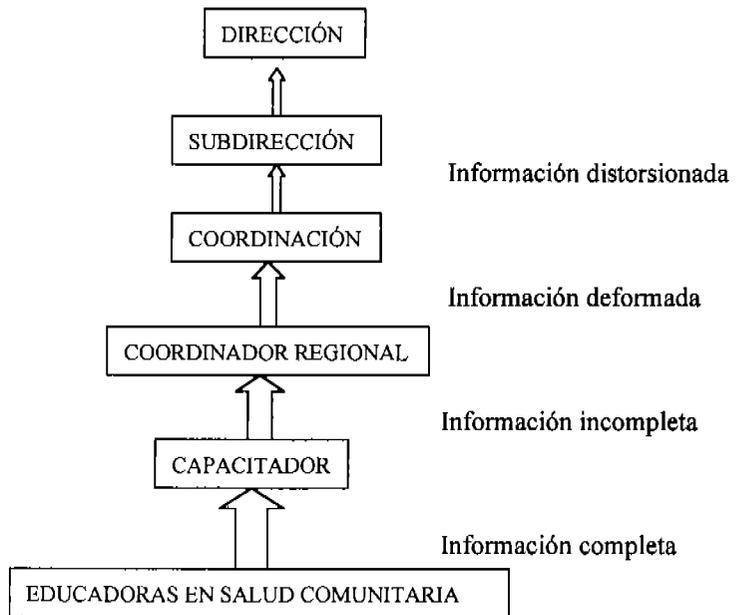
Además de aquellas características que se presentan en la comunicación interna que predomina en las direcciones, subdirecciones y coordinaciones, el Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor se ve afectado porque los empleados de trabajo de campo, quienes tienen mayor contacto con la comunidad, con los propios adultos mayores y sus familias, es decir los coordinadores regionales, los capacitadores y las educadoras, reciben las órdenes y la información a manera de “cascada” únicamente, es decir, de manera descendente, como a continuación se muestra:



El predominio de este tipo de red de comunicación implica la distorsión o deformidad de la información, se presenta el llamado “teléfono descompuesto”, sobre todo porque no se cuenta con algún medio de comunicación impreso como manuales, boletines, folletos, volantes, trípticos, periódicos o revistas, que contribuya a mantener la información intacta hasta llegar al último nivel; el medio que predomina para transmitir la información es la reunión semanal, en la que, de manera verbal, se indican las actividades por realizar durante los siguientes días, pero muchas veces no se menciona para qué ni por qué.

Esta información pasa, de coordinador regional, aquél que está como responsable del programa en una delegación, al capacitador en servicio; y del capacitador a la educadora en salud comunitaria.

De igual manera el regreso de la información se lleva a cabo a través de niveles, pero ahora en forma ascendente, corriendo el mismo riesgo de llegar distorsionada hasta el último nivel.



Este esquema es semejante al anterior, con la diferencia de que la red de comunicación es de tipo ascendente, ya que la intención ahora es enviar la respuesta a la información recibida. Las características son iguales, entre más niveles atravesase mayor es la posibilidad de que la información se distorsione.

Una vez analizada la comunicación interna del PAAAM, es indispensable realizar un diagnóstico en los niveles inferiores de empleados, en este caso se aplicó un cuestionario a 120 educadoras en salud comunitaria, las cuales representan un 10 por ciento del total de ellas. Dicho diagnóstico ha sido apoyado también con la técnica de la observación. En seguida presentamos los resultados de aquél.

3.2 Diagnóstico de la comunicación interna en el PAAAM

La finalidad de realizar un diagnóstico es descubrir las fallas en la comunicación que prevalece entre los públicos internos del PAAAM, y así proponer estrategias para mejorarla.

El cuestionario, aplicado en febrero de 2002, consistió en preguntar lo siguiente:

1. ¿ Conoces los objetivos del PAAAM?, un 14.3% contestó de manera afirmativa y un 85.7% no supo responder. Situación preocupante, porque esto indica que se trabaja sin sentido.
2. También se les cuestionó sobre las funciones laborales de las educadoras, donde el 30% dijo conocerlas, y el 70% las desconoce.
3. Al preguntarles sobre los procedimientos que hay que efectuar para cumplir con los trámites que solicitan los adultos mayores o sus familiares, el 35% supo responder correctamente y un 65% no. Esto muestra que la forma como reciben la información las educadoras no es muy adecuada porque no la asimilan en su totalidad. Ese 35% que sabe los procedimientos no es suficiente para que el equipo del PAAAM trabaje con éxito, ya que al presentarse alguna falla de el otro 65% de educadoras que ignoran los procedimientos de algunas de sus actividades, puede ocasionar una desviación de los

objetivos del programa o mal informar a la gente, a los públicos externos, en este caso los beneficiarios y sus familiares.

4. Otra pregunta fue: ¿ recibes toda la información que requieres para trabajar? El 88.6% o contestó que no y el 1.4% que sí. Esto es debido a que no todos los capacitadores mantienen reuniones con sus educadoras para notificarles paso a paso las tareas asignadas y explicarles el por qué de las mismas.

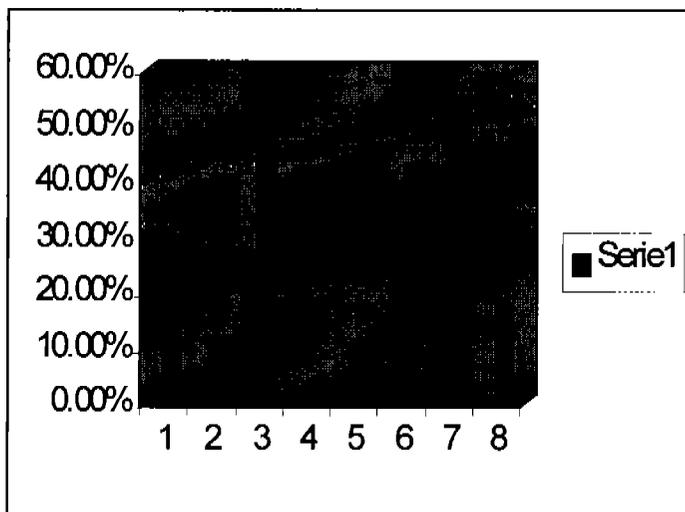
“Porque en la mayoría de los casos no se mencionan los objetivos o justificación de tareas asignadas, sobre todo en las de apoyo a programas emergentes”.

“Porque no llega la información como la envía la Dirección General, ya que llega distorsionada y a destiempo”; esto es lo que manifestaron algunas educadoras.

5. También se indagó sobre los medios de comunicación interna que se emplean en el Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor en los niveles de los capacitadores y las educadoras en salud familiar para difundir la información, y los resultados fueron los siguientes:

1.	Volantes	14.3 %
2.	Oficios	11.4 %
3.	Capacitación	62.9 %
4.	Revistas	3.7 %
5.	Carteles	8.6 %
6.	Manuales	28.6 %
7.	Reuniones	54.3 %
8.	Computadora	17.1 %

En forma gráfica se presenta de esta manera:

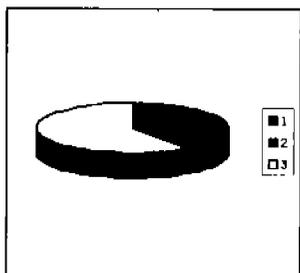


Como se puede observar los medios más empleados son las capacitaciones, las reuniones y los manuales; pero a pesar de que los dos primeros son medios que implican la relación cara a cara, las capacitaciones no son eficientes debido a que el personal que las imparte no ha recibido la instrucción adecuada para hacerlo. Por otra parte nos hemos dado cuenta de que la cultura por leer es muy baja entre las educadoras, no leen los manuales que se les entrega, en los cuales muchas veces se plasma la mayoría de información que requieren para trabajar.

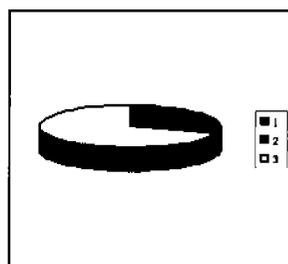
Con relación al uso de volantes, oficios, revistas, carteles y sistema computarizado, se pudo notar que su uso es mínimo.

Por otro lado, analizando el diagnóstico que se obtuvo sobre los medios de comunicación interna que se emplean en el PAAAM, todos son considerados de gran utilidad, sin embargo, no son empleados en un porcentaje adecuado a las necesidades de los trabajadores.

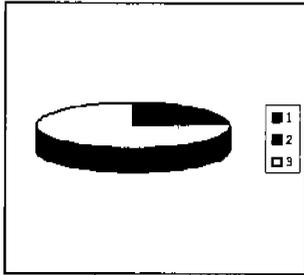
Referente al tipo de comunicación que existe entre las educadoras y sus jefes inmediatos, sus coordinadores y la gente que labora en Dirección General, las respuestas fueron las siguientes:



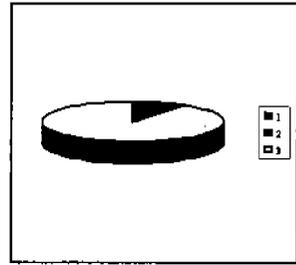
Con educadoras: 10 % Muy buena
30 % Buena
60 % Mala



Con capacitadores: 10 % Muy buena
20 % Buena
70 % Mala



Con coordinadores: 5 % Muy buena
 18 % Buena
 77 % Mala



Con Dirección General: 0 % Muy buena
 10 % Buena
 90 % Mala

Como se puede observar la comunicación entre las educadoras es mala, porque la mayoría considera que en sus relaciones se mezclan conflictos personales y de competencia, además de que se presenta un constante cambio de compañeras en las delegaciones donde trabajan; con sus capacitadores la comunicación a veces es cerrada y de poca confianza; con los coordinadores no se atreven a hablar por temor a ser reprimidas; y con el personal de la Dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor es un tanto nula porque se les ha amonestado verbalmente y de manera escrita, manchando así su expediente, lo cual ha puesto trabas para comunicarse.

Con relación a la comunicación predominante entre capacitadores y trabajadoras sociales, se realizaron observaciones y entrevistas personalizadas en diferentes centros de salud a ese tipo de personal, cuyos resultados fueron los siguientes:

La comunicación es en un 80 % mala, porque no hay un intercambio de información adecuado, cada quien es dueño de sus datos, y esto debido a que en la Dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor se tiene prohibido entregar padrones de beneficiarios o resultados de cédulas aplicadas a los adultos mayores al departamento de trabajo social, sustentando que es información confidencial. Esa mala relación también es debido a que las trabajadoras sociales se sienten reemplazadas por los capacitadores y las educadoras en salud comunitaria, sin entender aún que las actividades de unas y de otras son distintas y cada quien juega un papel importante en su puesto. Sólo en un 20 % se considera buena esa comunicación.

Las fallas más frecuentes para que se manifieste una adecuada comunicación entre el personal que labora dentro del PAAAM son:

1. Porque predominan los tipos de comunicación descendente y ascendente en los niveles de coordinadores, capacitadores y educadoras, lo cual genera deformaciones en la información enviada y recibida.
2. Por el empleo de pocos medios de comunicación interna. Para transmitir la información se llevan a cabo reuniones, sin embargo no son periódicas o constantes y sólo se hace uso de unos cuantos medios de comunicación interna.
3. El sistema computarizado con el que cuenta es obsoleto. No se contemplan los avances tecnológicos.
4. Porque no se reconoce el trabajo de los mejores empleados, se visualizan más sus fallas que sus aciertos.

5. Porque los capacitadores, valga la redundancia, no capacitan adecuadamente a las educadoras, o incluso ni lo hacen.
6. No se retoman los objetivos del trabajo ni las funciones que cada empleado debe ejercer.
7. Porque no existe una adecuada relación con las trabajadoras sociales de los diferentes centros de salud para poder coordinar las actividades del programa.

Después de haber obtenido un diagnóstico sobre la situación de la comunicación interna del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor, mencionaremos las estrategias que proponemos como solución a las deficiencias de esa comunicación.

3.3 Propuestas de estrategias de comunicación interna

Como se expuso en el primer capítulo, una estrategia de comunicación es el proceso mediante el cual se construyen los modelos de la organización que permiten llegar a decisiones audaces, tácticas y operativas, con el propósito de colaborar en el logro de los objetivos de la organización.

A continuación nombraremos cada una de las estrategias que sugerimos como alternativas para mejorar la situación de la comunicación interna en la organización del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor de 70 años y más.

PRIMERA ESTRATEGIA: CURSOS SOBRE RELACIONES HUMANAS PARA LAS EDUCADORAS EN SALUD COMUNITARIA

El objetivo es: fortalecer las relaciones humanas para que la comunicación entre las educadoras sea más efectiva, lo cual conducirá a una productividad mayor de sus actividades.

Grupo seleccionado: educadoras en salud comunitaria. Grupos formados por aquellas educadoras que trabajan en delegaciones cercanas, ya que por sus límites tienen costumbres y modos de vida semejantes.

El objetivo propuesto se podrá lograr mediante la implantación de cursos y talleres periódicos, por lo menos uno cada tres meses; se sugiere este periodo para ir retomando las fallas aún persistentes en dichas relaciones y para mantener frescos los principios de las mismas.

Las educadoras en salud comunitaria al no tener presente la importancia de las relaciones humanas dentro de la organización, trabajan de manera individual, muchas veces siendo egoístas de sus conocimientos, los cuales son necesarios para todo el grupo y para la organización misma. Es esencial que consideren a la convivencia como algo importante para la integración del grupo y el crecimiento del mismo y, por consiguiente, de la organización para la cual trabajan, porque sólo así los mensajes fluirán sin barreras entre las educadoras.

Estos cursos podrán ser establecidos por el personal capacitado en la materia que labora en la Dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor. La sede podrá ser el auditorio de la Dirección General de Servicios de Salud Pública del Distrito

Federal, rotando grupos de 100 personas, para que sean 10 sesiones de 6 horas cada una y no se torne desgastante.

Los medios de comunicación interna que se podrán emplear serán videos que muestren la importancia de las relaciones humanas, letreros y manuales; todo esto alternado con dinámicas grupales en las cuales se expondrán las experiencias del personal, para rescatar información que pueda contribuir a mejorar las relaciones.

Con la aplicación de esta estrategia se podrá crear conciencia en las educadoras de que son un equipo completo que trabaja para una organización y que dependiendo de su desempeño, apoyo y cooperación, podrá crecer económica, social y culturalmente. No importa que trabajen en determinada delegación el día de hoy y mañana en otra, los objetivos y las metas del PAAAM son los mismos en todas partes, igual que las funciones que desempeñan y que si en alguna delegación se cometen errores, se está afectando a toda la organización, porque no son independientes, sino son un todo.

SEGUNDA ESTRATEGIA: REUNIONES PERIÓDICAS ENTRE DIRECTIVOS Y EL PERSONAL DE NIVELES INFERIORES

El objetivo es: disminuir el predominio de la comunicación de tipo descendente -- ascendente entre los niveles de coordinadores regionales, capacitadores y educadoras para la salud familiar con el personal de la Dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor. Al mismo tiempo crear un clima de confianza entre autoridades y subordinados para obtener la información necesaria, detectar las fallas de la organización y poder contribuir así a su crecimiento económico, cultural y social.

La estrategia que se sugiere para cumplir con aquellos objetivos son reuniones semestrales entre el personal directivo, coordinadores, capacitadores y educadoras en salud comunitaria, donde se les permita expresarse de manera abierta sin temor a represalias. Sobre todo para que tanto capacitadores como educadoras, personal que labora directamente con la comunidad, expongan los obstáculos a los que se han enfrentado y propongan posibles soluciones. De igual manera dichas reuniones servirán para felicitar al personal más eficiente y motivarlos así a seguir trabajando con empeño.

En una primer fase se sugiere que sean reuniones sólo con educadoras, para que no sientan la presión de tener a su jefe inmediato y puedan expresarse libremente. Podrán ser 10 reuniones con grupos de 100 personas.

En una segunda fase serán reuniones con capacitadores y coordinadores, de los cuales se podrán formar cinco grupos de 30 personas aproximadamente.

Se propone que sean reuniones semestrales porque en ese lapso de tiempo ya se obtendrán los resultados de las acciones realizadas. La sede, de igual manera, podrá ser el auditorio de la Dirección General por su amplitud y para evitar el traslado de los directivos que, por cuestiones de trabajo, no pueden perder mucho tiempo en trayectos.

Esta estrategia evitará el empleo de la comunicación de tipo descendente - ascendente que tiene que pasar por varios niveles (de coordinador a capacitador, de capacitador a educadora y viceversa, de educadora a capacitador, de capacitador a coordinador) y dará lugar a una comunicación más directa, más confiable y sin deformaciones.

El principal medio de comunicación interna que se empleará será la conversación cara a cara para intercambiar puntos de vista y exponer asuntos de interés sobre el programa de apoyo al adulto mayor. Será importante también el empleo de dinámicas

grupales para evitar tensiones. Para el personal que aún se inhibe a expresarse se sugiere que participe en el buzón de sugerencias el mismo día de la reunión.

Con esta estrategia se dará solución a la primer falla mencionada, que es el predominio de la comunicación descendente – ascendente y a la vez se superará el hecho de no reconocer el trabajo de los empleados, porque ahora sí se les reconocerá públicamente, lo cual los hará sentirse mejor y más motivados para seguir desempeñando su labor, más orgullosos de ellos mismos y de la organización a la que pertenecen, en este caso a la que integra el PAAAM.

TERCERA ESTRATEGIA: CURSOS A CAPACITADORES SOBRE GERONTOLOGÍA, GERIATRÍA, Y TEMAS RELACIONADOS A LA SALUD FAMILIAR

El objetivo es: que el capacitador obtenga la suficiente destreza y habilidad para instruir a las educadoras, así como mostrarle la importancia del papel que juega como capacitador para el buen manejo del programa.

Grupo seleccionado: capacitadores en servicio.

La propuesta son cursos sobre gerontología, geriatría, temas relacionados a la salud familiar, avances del programa de apoyo al adulto mayor y el contexto social en donde se desarrolla el programa, pero de manera formal y para todos los capacitadores. Dichos cursos deberán impartirse por lo menos cada seis meses para reafirmar los conocimientos adquiridos y no saturarse de información. Esto conducirá a que las educadoras reciban capacitaciones con calidad por parte de sus jefes, que son, valga la redundancia, los capacitadores.

Los cursos de gerontología y geriatría son esenciales porque a la fecha muchos capacitadores desconocen a qué se refieren esos términos, siendo que deben conocerlos porque se dedican a ofrecer sus servicios a las personas adultas mayores. La sede será el mismo auditorio de la Dirección General de Servicios de Salud Pública del Distrito Federal, ya que es el único inmueble del que se dispone con mayor facilidad. Estos cursos deberán ser más completos, con duración, si es precisa, de 40 horas.

Los medios de comunicación interna a utilizar podrán ser diapositivas con imágenes para hacerlos más atractivos, periódicos murales con fotografías de la situación de los adultos mayores, manuales informativos, dinámicas grupales y conversación cara a cara para intercambiar ideas y enriquecer los cursos.

Con esta estrategia se estará dando solución a las inadecuadas capacitaciones que reciben las educadoras por parte de sus jefes directos (capacitadores).

CUARTA ESTRATEGIA: TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN PRECISA SOBRE LOS OBJETIVOS Y AVANCES DEL PAAAM

El propósito es: difundir los objetivos del PAAAM tanto generales como particulares, así como los avances que va teniendo, para incrementar los conocimientos y así poder laborar con mayor precisión.

Si se desconoce el hacia dónde vamos, para qué y para quién trabajamos, sólo se estará trabajando sin rumbo fijo o establecido. Es indispensable conocer los objetivos de la organización para la que se trabaja y poder así encaminar las acciones buscando el cumplimiento de aquéllos. También es necesario conocer los resultados del trabajo

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

desempeñado y los tropiezos a los que se han enfrentado las educadoras en la comunidad o en el trato a los adultos mayores.

Esto se podrá lograr mediante la aplicación de talleres informativos para las educadoras, los cuales podrán llevarse a cabo en los diversos centros de salud de las distintas delegaciones del Distrito Federal, talleres que deberán considerarse oficiales para que no dejen de aplicarse. Se sugiere que sean llevados a cabo por lo menos cada mes para retomar la información, los encargados de impartir dichos talleres serán los propios capacitadores en servicio, ya que en cierta manera es una de sus tareas.

Los medios de comunicación interna a emplear serán diapositivas con imágenes, para que despierte el interés por parte de las educadoras, manuales informativos, periódicos murales con fotografías y gráficas de resultados, al mismo tiempo deberán emplearse dinámicas grupales para hacerlo más ameno, tales como la lluvia de ideas, sociodramas, juegos del dominó, etc. La sede será el auditorio de cada centro de salud, por su accesibilidad en tiempo y espacio. Serán reuniones con periodicidad mensual y con duración de 5 horas, para no hacerlo tan desgastante y se puedan llevar a cabo las actividades de campo de las educadoras.

Con la aplicación de esta estrategia se mantendrán siempre presentes los objetivos del programa y se evitará el trabajo sin rumbo fijo.

QUINTA ESTRATEGIA: ESTABLECIMIENTO DE UNA RED DE INFORMACION COMPUTARIZADA

El objetivo es: establecer un mayor contacto entre directivos y capacitadores mediante la instalación de un correo electrónico y una red de información

computarizada, para que los datos fluyan con mayor rapidez y los procedimientos de cada actividad se efectúe sin retraso.

Cuando se requiere dar de baja del programa a un adulto mayor, o para notificar un cambio de domicilio de uno de ellos a otra delegación, o bien, informar sobre el duplicado de alguna tarjeta, el proceso es tardado y muchas veces se traspapela el dato y ya no se tramita. Al instalar una red de información computarizada se podrán enviar los datos de manera rápida y oportuna y proceder así a realizar el trámite correspondiente de manera inmediata; además, el mantener un contacto directo entre las distintas delegaciones evitará la duplicación de tarjetas, y al mismo tiempo el uso de recursos económicos de manera innecesaria, los cuales pueden ser empleados para otras necesidades.

Esta instalación de una red computarizada será responsabilidad de la propia Dirección General de Servicios de Salud Pública del Distrito Federal; implica altos gastos pero con resultados positivos. Con esto se estará dando solución al empleo de equipo computarizado obsoleto.

SIXTA ESTRATEGIA: CREAR UN ACERCAMIENTO E INTERCAMBIO DE INFORMACION ENTRE CAPACITADORES Y TRABAJADORAS SOCIALES DE LOS DIVERSOS CENTROS DE SALUD

El objetivo es: fortalecer las relaciones de comunicación entre las trabajadoras sociales y el grupo de capacitadores, para coordinar mejor el trabajo en apoyo al adulto mayor.

Esto se podrá lograr a través de la formalización de reuniones semanales entre estos dos grupos, para intercambiar información y aclarar las dudas sobre las actividades que cada uno realiza. El poco contacto que los capacitadores y trabajadoras sociales tienen entre sí ha provocado que se trabaje en forma separada, olvidando que forman parte de una sola organización y que el trabajo debe ser en equipo.

En las reuniones que se realicen se deberán especificar los límites de las actividades que cada grupo desempeña, para que nadie se sienta reemplazado en su trabajo, o por lo contrario que nadie quiera mandar sobre el otro; debe existir un equilibrio en la relación de trabajo.

La sede de estas reuniones podrá ser el aula de las educadoras en salud comunitaria y el departamento de trabajo social, de manera rotatoria; podrán tener un encuentro cada mes, con duración de 2 horas para no hacerlo desgastante, y para que no descuiden sus demás actividades.

Los medios de comunicación interna a emplear será, sobre todo, la conversación cara a cara, los rotafolios, proyecciones, películas, etc. Dependiendo del tema a tratar. Estas reuniones se podrán hacer en conjunto con los coordinadores regionales del PAAAM y las coordinadoras jurisdiccionales de trabajo social.

Estas estrategias de comunicación interna servirán a la integración del Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor, a evitar en lo máximo las fallas que ha presentado y sobre todo, a su crecimiento económico, social y cultural. Porque una organización con un adecuado sistema de comunicación tiene mayor posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos, tanto internos como externos.

CONCLUSIONES

La comunicación, definida como el intercambio de mensajes entre dos o más personas, es un proceso muy importante en toda organización, ya que sin ella su personal no sabría qué hacer, cómo ni par quién trabajar. La comunicación se manifiesta en todas partes, pero no siempre de manera adecuada, lo cual ocasiona problemas económicos, sociales y culturales, dentro y fuera de una organización.

En el caso de la organización que conforma el Programa de Apoyo Alimentario al Adulto Mayor (PAAAM) de 70 años y más, las deficiencias comunicativas se presentan en su interior, principalmente entre los trabajadores que se ubican en los niveles más bajos, nos referimos a los coordinadores regionales (cuya responsabilidad es la supervisión del trabajo en toda una delegación), capacitadores (con un área definida de trabajo dentro de una delegación) y las educadoras en salud comunitaria (quienes tienen el contacto más directo con los adultos mayores).

Ese problema de comunicación se detecta desde el momento mismo en que la mayoría de las educadoras desconocen los objetivos del PAAAM, las funciones que deben desempeñar y los procedimientos para realizar determinados trámites que solicitan los adultos mayores. Ellas obedecen a los jefes inmediatos y entregan los informes que les piden sin saber para qué.

Dichas deficiencias de los conocimientos de las educadoras son la respuesta de las escasas capacitaciones que reciben y a la poca y distorsionada información que les llega como efecto de la red de comunicación descendente. Además, varias de ellas no mantienen su trabajo completo ni actualizado, debido a la poca importancia que se le da, por parte de

los capacitadores, a la supervisión del mismo, aspecto que también pasa desapercibido por la Dirección de Promoción a la Salud y Atención al Adulto Mayor.

Como es sabido, para que una organización funcione de manera eficiente y cumpla con sus objetivos, es importante que el personal de la misma, su público interno, sepa hacia dónde se dirige y cuál es la finalidad de la organización para la que trabaja; asimismo es necesario que cada empleado tenga presente cuáles son sus funciones y las realice con calidad.

La ejecución de algunas estrategias de comunicación interna pueden mejorar la situación de la comunicación entre los empleados que se encuentran en los estratos inferiores. Se puede iniciar con la implantación de cursos de relaciones humanas, tanto para capacitadores como para educadoras, ya que se debe crear primero conciencia de lo importante que es mantener un grupo de trabajo sólido y cooperativo, donde el individualismo y la competencia se descarten, para que el intercambio de información fluya con libertad entre todos los miembros que constituyen dicho grupo, pues una organización es un todo donde sus miembros interactúan entre sí y no puede funcionar bien si está segmentado.

Es importante que las relaciones entre los empleados sean buenas, ya que de acuerdo a como se desarrollen esas relaciones, dependerá el funcionamiento de la organización, por eso es esencial analizar las actitudes y conductas de todos sus miembros.

También son indispensables los cursos donde se retomen los objetivos del PAAAM y las funciones del personal, los avances del programa y su repercusión social, cultural, económica y política dentro del país. En dichos cursos se podrá hacer uso de diversos medios de comunicación interna que no son tan costosos, como los carteles, el periódico mural, los rotafolios, las proyecciones, los manuales, la conversación cara a cara, etc.

Alternándolo con el empleo de dinámicas grupales que contribuyan a hacerlos más amenos. Pues como se mencionó anteriormente, una organización garantiza su buen funcionamiento si sus integrantes saben hacia dónde se dirigen sus objetivos, si conocen para qué, por qué y para quién trabajan.

Otra estrategia es el acercamiento entre directivos y el personal de los niveles más bajos, mediante reuniones formales donde se expongan puntos de vista sobre su labor, los obstáculos a los que se enfrentan al realizar su trabajo, los logros adquiridos, lo cual dará pauta a detectar las fallas que presenta el programa. Con esta estrategia se estará dando solución a los problemas que genera una red de comunicación descendente – ascendente, permitiendo que sea más directa, evitando a la vez deformaciones de la información.

Llevar a cabo cursos sobre gerontología, geriatría y temas relacionados a la salud familiar para los capacitadores es una estrategia más, ya que aquéllos necesitan estar bien informados para poder ofrecer capacitaciones con calidad. De igual manera es necesario hacer uso de diferentes medios de comunicación interna para garantizar la correcta asimilación de la información.

Una estrategia que implica altos gastos económicos, pero que a la larga traerá beneficios positivos, es la implantación de una red de información computarizada. Esto contribuirá a establecer una comunicación más rápida y directa entre los diferentes centros de salud para intercambiar información y evitar errores en la elaboración de los padrones de adultos mayores beneficiarios del PAAAM, de igual manera favorecerá a que los trámites que se solicitan se efectúen más rápido y sin errores. Si se destinan grandes cantidades de recursos económicos a la elaboración de volantes y trípticos que muchas veces no lee la gente, una parte puede ocuparse para mejorar los sistemas de comunicación interna de la organización que integra ese programa.

Como las relaciones entre trabajadoras sociales y capacitadores son muy distantes, lo cual genera que no haya intercambio de información de las diversas actividades que cada grupo realiza, se propone el establecimiento formal de reuniones mensuales en las que se comenten los propósitos y los avances de sus tareas, en donde conjuntamente se discutan y den solución a los problemas que los adultos mayores reportan.

A grandes rasgos esas son las estrategias que propongo para mejorar la comunicación interna de la organización que integra el PAAAM, para garantizar un adecuado flujo de información y un mejor ambiente de trabajo, pues como hemos mencionado, una organización obtiene beneficios económicos, sociales y culturales si cuenta con una eficiente comunicación entre sus miembros y, por consiguiente, logrará cumplir con las metas y los objetivos que se ha propuesto desde sus inicios.

Reiteramos, la comunicación es el intercambio de información entre dos o más personas, donde puede existir una retroalimentación, esencial para que una organización funcione de manera adecuada y alcance sus objetivos, contribuyendo a un bienestar económico, social y cultural, tanto para la organización misma como para el país del que forma parte.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. "Acuerdo del jefe de gobierno del Distrito Federal para poner en práctica el programa de apoyo alimentario al adulto mayor de 70 años o más", México, D.F., marzo de 2001, 5 pp.
2. AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto, *ABC del desarrollo organizacional*, Trillas, 6ª reimpresión, México, 2002, 110 pp.
3. GARCIA Pelayo, Ramón, *Diccionario usual Larousse*, Larousse.
4. BAENA , Guillermina, *Instrumentos de investigación*, editores mexicanos unidos, 13ª edición, México, 1986, 134 pp.
5. *Boletín informativo de la Subdirección de Atención a Personas Adultas Mayores*, México, D.F., 2001, 5 pp.
6. *Diccionario enciclopédico universal*, Edimar. Tomo 2.
7. *Diccionario de sociología*, Fondo de cultura económica, 8ª reimpresión, México, 1980.
8. FERNANDEZ, Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, 2ª edición, México, 2002, 273 pp.
9. GARCIA, Pelayo, Ramón, *Diccionario usual Larousse*, Larousse.
10. GOLDBERGER M., Gerard, *Comunicación organizacional*, Diana, 8ª impresión, México, 1999, 423 pp.
11. HOMS Quiroga, Ricardo, *La comunicación en las empresas*, Grupo editorial Iberoamérica, México, 1998, 130 pp.

12. LAUREL Assa, Cristina, *Informe de trabajo 2001*, Secretaría de Salud, México D.F., 28 pp.
13. MARTINEZ de Velasco, Alberto, *Comunicación organizacional práctica*, Trillas, 6ª reimpresión, México, 2001, 111 pp.
14. PAOLI, José Antonio, *Comunicación e información*, Trillas, 4ª reimpresión, México, 1987, 110 pp.
15. *Porque usted tiene derechos*, folleto editado por el GDF, México, D.F., septiembre 2001, 20 pp.
16. REBEIL Corella, María Antonieta, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1988, 386 pp.
17. SANCHEZ Gutierrez, Salvador, “El trabajo del comunicador organizacional” en *Revista Razón y Palabra*, número 4, año 1, septiembre – noviembre, 1996.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/ger/ger12.htm>