

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Análisis del modelo de comunicación interna de la Dirección  
General de Protección Civil (DGPC) del Distrito Federal

T E S I S

Que para obtener el título de  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación  
Especialidad: Comunicación Organizacional

Presenta:

Adriana Lara Álvarez

Asesora: Lic. Virginia Reyes Castro

México, D.F.

2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIA

A mis padres, porque siempre se han preocupado por mí y me han brindado su apoyo y demostrado su cariño.

A mi profesora y asesora Virginia Reyes Castro, por su orientación en la construcción de esta tesis.

A mis amigos: Álvaro, Elías, Marco, Ricardo, Rodrigo, Alma, Rosalba, Liz, Nayeli y Lorena.

A mis maestros: Fernando Molina, Adriana Corona y Octavio César.

A las profesoras: María Angélica Ávila Cerón y Cecilia Sánchez Espinosa.

# ÍNDICE

Introducción.....	1
<b>Capítulo 1. Comunicación.....</b>	<b>8</b>
1.1 Comunicación Organizacional.....	15
1.2 Tipología de la Comunicación Organizacional.....	22
<b>Capítulo 2. Obtención de un modelo de comunicación interna.....</b>	<b>34</b>
2.1 Interdependencia.....	35
2.2 Clasificación de los mensajes.....	37
2.3 Redes.....	42
<b>Capítulo 3. Dirección General de Protección Civil (DGPC) del Distrito Federal.....</b>	<b>49</b>
3.1 Antecedentes históricos.....	49
3.2 Estructura interna de la Dirección General de Protección Civil.....	60
3.3 Funciones de la Dirección General de Protección Civil.....	66
<b>Capítulo 4. Análisis del modelo de comunicación interna de la Dirección General de Protección Civil (DGPC) del Distrito Federal.....</b>	<b>94</b>
4.1 Interdependencia.....	95
4.2 Clasificación de los mensajes.....	115
4.3 Redes.....	153

Propuestas.....	170
Conclusiones.....	187
Anexo.....	193
Bibliografía.....	202

## **Introducción**

Esta tesis tiene como tema el análisis del modelo de comunicación interna de la Dirección General de Protección Civil (DGPC) del Gobierno del Distrito Federal.

La elección en cuanto al tema, se debe a que las empresas pueden realizar la comunicación hacia el exterior a través de la publicidad en la televisión, la radio o los medios impresos. Sin embargo, en las organizaciones se desconoce o todavía no han puesto su atención en la comunicación interna. Prueba de ello, es que en estudios realizados a la empresa exhibidora de cine “Cinépolis”, y a la empresa enfocada al ramo de productos sanitarios “Sancela”, se pudo percatar que sus canales no eran oportunos ni eficientes y que hacía falta que se interesaran por su propia comunicación. Así, que es necesario difundir, el campo de la comunicación organizacional tanto de manera interna como externa, porque la publicidad sólo es una parte de estudio de esta última.

Es por ello, que se eligió a la Dirección General de Protección Civil como objeto de estudio, porque esta dependencia de Gobierno como todas las organizaciones públicas y privadas deben darse cuenta de la importancia de la comunicación dentro de ellas.

Para conocer y mejorar la comunicación al interior de una organización, se podrían hacer planes, programas u otro tipo de alternativas que se podrían

aplicar. Sin embargo, para lograrlo se lleva a cabo un análisis del ámbito comunicativo interno. En este caso de la Dirección General de Protección Civil del Gobierno del Distrito Federal.

El objetivo de esta tesis es el análisis del modelo de comunicación que prevalece en la Dirección General de Protección Civil (DGPC) del Distrito Federal, para conocer la situación de la comunicación interna y la forma en que se relacionan cada uno de sus elementos.

Así, que para analizar la comunicación interna, se recurre a la metodología propuesta por Gerald M. Goldhaber: interdependencia, clasificación de mensajes, redes y relaciones, basando el estudio de esta tesis, únicamente en los tres primeros.

Ahora bien, el proceso comunicativo de la Dirección General de Protección Civil se eficientará si se conoce el flujo de información a través de analizar el modelo de comunicación interna que existe en dicha organización.

El primer capítulo de la tesis está dedicado a la comunicación debido a que es el sustento conceptual. Para ello, comprende un panorama general de la comunicación basado en fundamentos teóricos y modelos efectuados sobre este ámbito. El primero en realizar estudios al respecto fue Aristóteles, quien afirmó que para realizar la comunicación era necesario contar con un orador, un discurso y un auditorio. El teórico Harold D. Lasswell incorporó el elemento comunicativo denominado canal. Claude Shannon y Warren Weaver

identificaron algunos componentes que también participaban en la comunicación, aunque ellos habían enfocado su estudio en la electrónica. Harold D. Lasswell más tarde volvió a incluir elementos a través su paradigma comunicativo. Wilbur Schramm identificó que tanto la persona que emitía los mensajes como la que los recibía tenía que encodificar los mensajes pero también decodificarlos para que se estableciera la comunicación entre ambos. El teórico David K. Berlo afirmó que la comunicación es un proceso en el que sus componentes se afectan entre sí. Hoy en día, Alejandro Gallardo Cano y Héctor Maldonado Willman interesados en la comunicación, la conciben como un proceso que tiene un campo inmenso en el mundo, que se manifiesta no sólo por medio de las ideas sino también a través de las emociones.

Una vez que ya se ha visto la evolución que ha tenido la comunicación, se continúa con la comunicación organizacional. Las investigaciones realizadas en este ámbito, indican que desde 1940, se empezaba a informar a los empleados para integrarlos a la organización y permitir el desarrollo de la misma. Los estudios también se orientaban hacia el clima de la organización enfocados a la relación jefe-subordinado, en los análisis de los grupos de redes dentro de las empresas hasta ver a la comunicación como un proceso necesario para las organizaciones. Una comunicación que permite la relación, la socialización, la realización de actividades y todos los procesos de la organización. De ahí que la comunicación organizacional cumpla con los objetivos y funciones de las organizaciones y por consiguiente los suyos.



Asimismo, se contempla la tipología de la comunicación organizacional, la cual se encuentra conformada por la comunicación externa y la comunicación interna, cubriendo de esta manera la totalidad de la organización. La primera se enfoca hacia todas las relaciones, percepciones y actividades que se realizan en el exterior. Y la segunda hacia todas las relaciones, percepciones, actividades y procesos en el interior de la organización. Esta última de gran interés para esta tesis.

En el segundo capítulo, se trata la metodología que se aplicará para llevar a cabo la obtención un modelo de comunicación interna de una organización basado en la investigación del teórico Gerald M. Goldhaber sobre comunicación organizacional. La importancia de la obtención del modelo comunicativo radica en que se podrá conocer a profundidad el ámbito comunicativo interno a través de cada uno componentes que lo conforman. En esta tesis, están considerados como elementos comunicativos clave para la obtención del modelo, los que enseguida se mencionan. El primer elemento es la interdependencia, el sentido y la frecuencia que puede registrar. El segundo componente es la clasificación de los mensajes, la modalidad del lenguaje, el método de difusión, el flujo y el propósito que éstos tienen. El tercer elemento es la red de comunicación, el sentido, dirección, naturaleza y extensión que puede adoptar la red o redes. De ahí que a través de estos elementos, se pueda realizar un análisis que ayudará a conocer la situación comunicativa al interior de una organización.

El tercer capítulo está dedicado a la Dirección General de Protección Civil (DGPC) del Gobierno del Distrito Federal. Es por ello que, en primera instancia se mencionan los antecedentes históricos que se tienen en materia de protección civil para así dar inicio a la DGPC a través del surgimiento del Sistema de Protección y Restablecimiento (SIPROR) en 1982. En 1986, éste se incorpora al Sistema Nacional de Protección Civil y recibe el rango de Dirección de Protección Civil del DF, siendo su primer director, el general Bravo y Magaña. Durante 1990, se efectúa su siguiente cambio directivo asumido por el ingeniero Ignacio Santillana Suárez del Real y el surgimiento del primer reglamento de protección civil. En 1991, tiene lugar el tercer cambio directivo, siendo el ingeniero Eduardo Durán Portilla, quien queda a cargo de la Dirección de Protección Civil del DF realizando la coordinación de emergencias desde el exterior. Para el año de 1992, se da paso al siguiente director, el ingeniero Karam permaneciendo dos meses de forma interina y después junto con el ingeniero Durán hasta que se entrega definitivamente el cargo al licenciado Carlos Saíenz Luna. Durante esta dirección, se contempla que las exigencias administrativas y legales le pueden dar cumplimiento a las actividades preventivas. En ese mismo año, la Dirección de Protección Civil adquiere el rango de Dirección General y su quinto director es el licenciado Efraín De Gyves Betanzos. Se ponen en práctica los proyectos preventivos y éstos tienden a mostrar resultados viables. Para 1993, se adjudica el siguiente cambio directivo al licenciado Juan Torres, dándole continuidad a los trabajos preventivos. En 1994, se da paso a la séptima dirección nuevamente con el licenciado Carlos Saíenz Luna, fortaleciendo los proyectos, cobrando auge la capacitación y la atención de emergencias. Para 1998, ocurre el octavo cambio

asumiendo la dirección, el ingeniero Luis Wintergerst Toledo, quien actualmente se encuentra en dicho cargo. Se consolidan los proyectos, la atención de emergencias y la investigación hacia la prevención de los desastres.

Asimismo, se enfoca a la estructuración interna de la Dirección General de Protección Civil integrada por la Subdirección Jurídica, la Dirección Operativa, la Dirección Técnica, la Dirección Social y la Dirección de Apoyo de Sistemas. Así como a las funciones de la DGPC y actividades que se atribuyen de manera específica a las direcciones, subdirecciones y áreas departamentales.

En el cuarto capítulo, se hace énfasis en la participación que tienen los elementos comunicativos para la obtención del modelo de la Dirección General de Protección Civil a través del análisis de cada uno de ellos. El primer elemento clave es la interdependencia, el sentido, la forma y la frecuencia en que ésta se realiza al interior de la DGPC. El siguiente elemento clave es la clasificación de mensajes, la modalidad del lenguaje, el *hardware* y *software* por el que se difunde la información y el propósito que cumplen los mensajes en la DGPC. El tercer elemento clave es la red comunicativa, la forma y el sentido que adopta al dirigirse a cada una de las direcciones, subdirecciones y áreas o unidades departamentales. Conformando de esta manera, el análisis del modelo de comunicación interna de la Dirección General de Protección Civil del Distrito Federal y logrando conocer el ámbito comunicativo en dicha dependencia de Gobierno.

Por último, se realizó una propuesta para hacer funcional y eficiente la comunicación interna de la Dirección General de Protección Civil. Esta propuesta pretende regular y por consiguiente, mejorar cada una de las modalidades de los canales y diseño de mensajes para que la comunicación pueda fluir en la DGPC.

## Capítulo 1. Comunicación

La comunicación se ha realizado siempre y se sigue efectuando cada día de forma constante. Porque desde que uno es pequeño, se le enseña a articular palabras, formar ideas en la mente y expresarlas a través del lenguaje para indicar que quiere, piensa o siente. También se le enseña a estructurar las ideas, plasmarlas de forma escrita e interpretarlas.

Conforme el individuo va creciendo habla, saluda, conversa, le escribe a su familia, los amigos, los compañeros de estudio o trabajo y se relaciona con otras personas tanto hablando como escribiendo. De esta manera, la comunicación, se va haciendo presente en la vida de cada una de las personas y en las diferentes actividades sean éstas sociales, económicas, políticas, deportivas, biológicas, culturales entre muchas otras que se llevan a cabo.

También se genera comunicación, cuando cada persona se pone a pensar y a reflexionar internamente sobre su físico, la música, la diversión, la ropa que se va a poner, lo que comerá, las actividades que tendrá que realizar en la escuela, trabajo u hogar y otros asuntos que platica consigo mismo.

Además, las personas se comunican a través de sus gestos, sus movimientos, sus sentimientos, sus emociones o por medio de su vestimenta, su presencia, su distancia o cercanía y hasta su silencio, entre muchos otros que se manifiestan.

De ahí que se pueda decir que la comunicación, siempre está presente como un proceso de socialización entre las personas, a través del lenguaje, la escritura y las diferentes gesticulaciones y expresiones que se realizan en la casa, la escuela, las empresas y todo tipo de organizaciones.

Como bien se sabe, se han planteado una diversidad de definiciones en cuanto a comunicación, debido a la evolución que ha tenido a través de las diferentes investigaciones y aportaciones que los teóricos han efectuado al respecto, aunado a que el factor humano va cambiando y por consiguiente, se van encontrando nuevas áreas de investigación en comunicación.

Es por ello que para tener más claro qué es comunicación y todo lo que ésta representa, en este primer capítulo, se menciona la manera en que se ha concebido a la comunicación en los diferentes contextos y por ende su propia evolución.

De acuerdo a su origen etimológico, la palabra **comunicación** proviene “del vocablo latino *comunicare* que significa la acción de poner en común”.<sup>1</sup> Esto indica que la comunicación implica ponerse en contacto con los demás para lograr un entendimiento. Y así es como realmente se lleva a cabo la comunicación, a través de diversas expresiones o manifestaciones, por distintas personas y en diversos lugares.

El interés por la comunicación hizo que se realizarán investigaciones que explicarán lo que la originaba, por qué se efectuaba y qué o quiénes intervenían. Así que con el fin de determinar que la propiciaba se plantearon diversos modelos.

El primer modelo de comunicación que surgió fue el griego, dicho modelo fue propuesto por Aristóteles, quien identificó que la retórica (comunicación) era posible, si se tenían los siguientes componentes:<sup>2</sup>

- El orador
- El discurso
- El auditorio

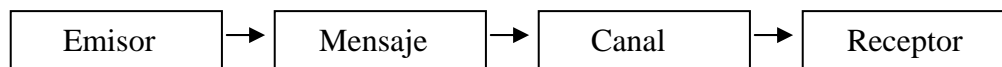
---

<sup>1</sup> Maldonado Willman, Héctor. *Manual de comunicación oral*, p. 13.

<sup>2</sup> Berlo, David K. *El proceso de la comunicación*, p. 23.

Estos son los primeros elementos que dan a conocer el ámbito comunicativo. El orador se refiere a la persona que emite el mensaje. El discurso representa al mensaje. Y el auditorio es la persona o público que escucha el mensaje.

El autor Héctor Maldonado Willman en su libro “Manual de comunicación oral”, menciona que el teórico Harold D. Lasswell propuso un modelo de la comunicación conformado por cuatro elementos:



Este esquema indica el siguiente avance, ya que además de considerar los componentes del anterior modelo, incluye al canal considerándolo como el medio para transmitir los mensajes.

David K. Berlo, autor del texto “El proceso de la comunicación”, indica que la siguiente aportación es la realizada por el matemático Claude Shannon y por Warren Weaver, quienes dieron a conocer su modelo en el año de 1947, al estar patrocinados por Telefónico Bell. En dicho modelo, los teóricos se referirían a la comunicación electrónica integrada por los siguientes componentes:

- Una fuente
- Un transmisor
- Una señal
- Un receptor



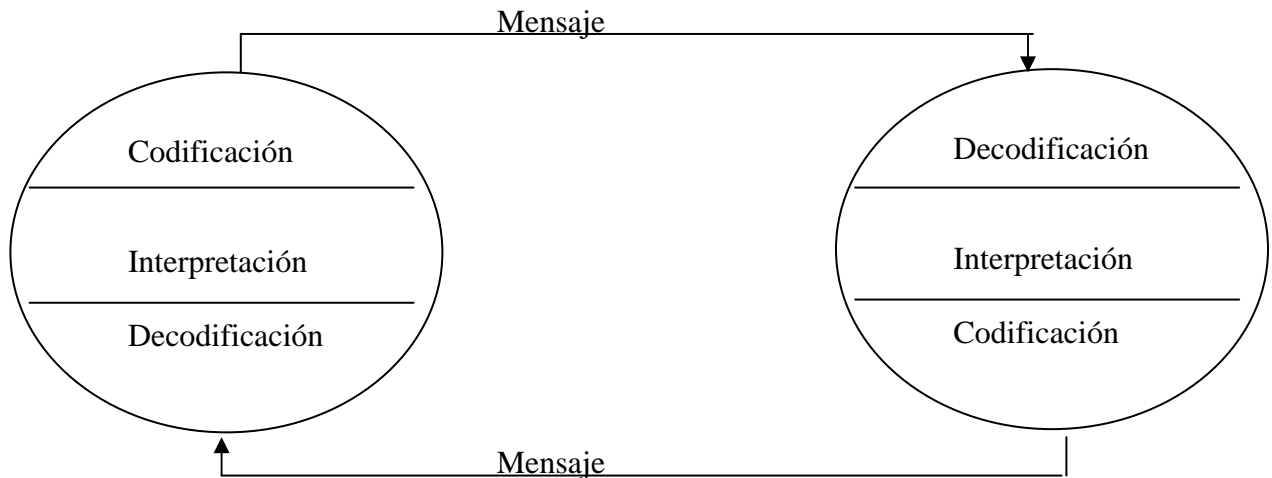
El avance en este modelo se encuentra en que los investigadores pudieron identificar que en el inicio de la comunicación había que considerar un elemento denominado fuente porque sólo así era posible el funcionamiento. El transmisor es un equivalente al emisor. La señal se refiere al mensaje. Y el receptor es la persona que percibe la información.

Continuando con los estudios al respecto, los autores Reed H. Blake y Edwin O. Haroldsen en su texto titulado “Una taxonomía de conceptos de la comunicación”, mencionan que en 1948 es realizada una investigación más de Harold D. Lasswell, al postular el siguiente paradigma: “quién, dice qué, en qué canal, a quién, con qué efecto”.<sup>3</sup> Cada una de las interrogantes de este paradigma corresponde a cada uno de los elementos del proceso comunicativo.

Según el autor Carlos Fernández Collado en su libro “La comunicación humana en el mundo contemporáneo”, el teórico Wilbur Schramm también se interesó en la comunicación, y dio a conocer su modelo en 1954, el cual se encuentra representado de la siguiente manera:

---

<sup>3</sup> Blake Reed H. y Edwin O. Haroldsen. *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*, p.10.



En dicho modelo tanto el emisor como el receptor desempeñan ambos roles, ya que cada uno tiene que codificar, interpretar y decodificar los mensajes que se envían mutuamente para poder llevar a cabo una comunicación entre ellos. Después, se siguieron realizando otras representaciones y concepciones al respecto.

El autor David K. Berlo en su texto “El proceso de comunicación” publicado en 1985, consideró a la comunicación como un proceso comprendido por componentes que se afectan entre ellos. El primero es la fuente que encodifica las ideas. El segundo es la estructuración y tratamiento que se le da al mensaje. El tercero, el canal considerando como conducto a los 5 sentidos humanos (vista, oído, olfato, gusto y tacto). El cuarto componente es el decodificador, quien no sólo recibe los mensajes sino que antes de ello tiene que interpretarlos.

Cada vez se realizaron avances que precisaban la comunicación y al mismo tiempo, consideraban que si faltaba uno de sus elementos, la eficacia de la propia comunicación se ponía en riesgo debido a que cada uno cumple con una función específica en su realización.

En la actualidad, la comunicación es vista como un fenómeno, una actividad, una relación, pero sobre todo como un proceso necesario para las personas. Prueba de ello, es que Alejandro Gallardo Cano considera que la comunicación es: “un proceso complejo que, a su vez está constituido por una infinidad de procesos que tiene lugar entre las personas, los grupos, las naciones, etcétera, todas las formas en que se realiza un intercambio de ideas y en que éstas se comparten”.<sup>4</sup>

Para el autor Héctor Maldonado Willman, la comunicación es: “el proceso para la transmisión de mensajes (ideas o emociones) mediante signos comunes entre emisor y receptor, con una reacción o efecto determinado”.<sup>5</sup>

De acuerdo a los elementos mencionados en las investigaciones sobre comunicación, se tiene lo siguiente:

**Fuente.** Es el origen del mensaje y se refiere a las palabras o ideas que el individuo quiere expresar.

---

<sup>4</sup> Gallardo Cano, Alejandro. *Teorías de la comunicación*, p. 30.

<sup>5</sup> Maldonado Willman, Héctor. *Manual de comunicación oral*, p. 19.

**Emisor.** Es la persona que reúne las palabras, construye ideas y las envía de forma oral o escrita.

**Mensaje.** La estructuración de las ideas que se van a emitir.

**Canal.** El medio para transmitir los mensajes.

**Receptor.** Es el individuo que recibe el mensaje y tiene que interpretarlo.

**Retroalimentación.** Es la respuesta del receptor ante el mensaje enviado por el emisor.

Ahora bien, la comunicación vista como un ente social comprende todos los ámbitos sociales como son las organizaciones. Todas éstas la llevan a cabo de manera consciente o inconsciente tanto en el funcionamiento como en el desarrollo de las mismas. A este ámbito comunicativo, se le denomina comunicación organizacional. Enseguida, se mencionarán las investigaciones y acepciones que se tienen al respecto.

## **1.1 Comunicación Organizacional**

### **ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Algunas de las investigaciones que se tienen en comunicación organizacional, datan en la década de 1940 indicando que desde entonces se informaba al personal sobre asuntos que ocurrían en las organizaciones con el fin

de generar en ellos un sentido de pertenencia así como una mayor productividad (Carlos Fernández Collado, 2001).

En la siguiente década, la línea de investigación estuvo representada por los pequeños grupos de estudio de redes organizacionales para conocer sus características, actitudes e influencia en la organización, ya que era necesario conocer que tanto podían beneficiar o perjudicar a ésta. No todas las actitudes, conductas y sensibilidad de los empleados eran favorables teniendo como consecuencia que se empezaran a preocupar por la comunicación que los empleados emitían en la empresa. Además, no sólo bastaba con que los jefes transmitieran la información y los subordinados la recibieran, sino que era necesaria una retroalimentación para que los mensajes fueran comprendidos y se pudiera llevar a cabo el funcionamiento de la organización a través de las acciones esperadas para ello (Carlos Fernández Collado, 2001).

Carlos Fernández Collado en su texto “La comunicación humana en el mundo contemporáneo”, menciona que en la década de 1960, se estudiaron los ambientes de comunicación dentro de las organizaciones enfocados en la percepción que se tenía de los supervisores por parte de sus superiores y de sus subordinados. Asimismo, se centraron en las brechas de información que impedían que pudiera darse un entendimiento entre los jefes y los subordinados. Así como en los análisis de las redes de comunicación, que indicaban las conductas de los participantes, los roles de enlace y no enlace.

En 1970, los estudios en comunicación, se dirigieron hacia el clima de las organizaciones para conocer las percepciones de los integrantes de ésta y su influencia en el desarrollo de las mismas. También se inclinaban hacia los análisis de redes para determinar su naturaleza, características y roles de los integrantes. Además, se identificó que la información debía estar presente para no generar incertidumbre en el personal ante las altas y bajas de las empresas (Carlos Fernández Collado, 2001).

En cuanto a la década de 1980, la investigación se enfocó en ver a la comunicación como un proceso que se realiza en las organizaciones, para llevar a cabo el entendimiento así como la integración del personal. Y a la organización, como un sistema conformado por subsistemas (personas) que se están comunicando.

Como se pudo percatar, el estudio de la comunicación en las organizaciones adquirió importancia, a partir de la década de 1940, debido a que se identificó que este ámbito era la cohesión y comprensión que marcaba el desarrollo de las organizaciones.

Estos son los antecedentes que se tienen en comunicación organizacional, que determinaron y precisaron su estudio, así como la importancia que tuvo en las organizaciones.

Ahora bien, la comunicación organizacional posee un campo inmenso de estudio, porque existe una diversidad de organizaciones públicas y privadas, de diversos giros o servicios y también de diferentes tamaños, desde la más pequeña hasta las grandes corporaciones. La importancia de la comunicación, radica en que se estudian los procesos de comunicación tanto interna como externamente, ya sea por medio de áreas o departamentos de comunicación dentro la estructura de las empresas u organizaciones. O bien, a través de agencias o consultorías de comunicación, relaciones públicas y publicidad.

En el texto titulado “La comunicación humana ciencia social”, los autores Carlos Fernández Collado y Gordon L. Dahnke, conciben a la comunicación organizacional como: “un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social”.<sup>6</sup>

Carlos Fernández Collado en su libro “La comunicación en las organizaciones”, la considera como: “un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño”.<sup>7</sup>

Alberto Martínez de Velasco y Abraham, Nosnik, autores del texto “Comunicación Organizacional Práctica”, también proponen que la comunicación organizacional es: “el proceso mediante el cual un individuo o una de las

---

<sup>6</sup> Fernández Collado, Carlos y Gordon L. Dahnke. *La comunicación humana ciencia social*, p. 131.

<sup>7</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, p. 30.

subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo o una subparte”.<sup>8</sup>

Las concepciones que se le han dado a la comunicación organizacional coinciden en que ésta es un fenómeno o un proceso que ocurre en toda organización.

La comunicación de las organizaciones al ser un proceso, logra la relación y socialización entre los integrantes de la empresa. Ayuda a conocer la comunicación que se realiza cotidianamente entre los integrantes de las empresas u organizaciones.

También, permite identificar el tipo de mensajes que circulan tanto al interior como al exterior de la organización para analizar cómo se está realizando la comunicación y la razón por la que se emiten dichos mensajes a sus diversos receptores. Así como examinar los canales de la organización, por los que se envían los mensajes en los medios interpersonales y masivos para saber si éstos están siendo funcionales, si son los adecuados o hay que incluir algunos otros que respondan a las necesidades de información.

La comunicación organizacional contribuye en la formación de la imagen e identidad corporativa que identifica y distingue a cada una de las empresas con

---

<sup>8</sup> Martínez de Velasco Alberto y Abraham, Nosnik. *Comunicación Organizacional Práctica*, Manual gerencial, p. 22.



base en su esencia y el sentido por el que fueron generadas e incluso una cultura fundamentada en los principios, mitos y ritos que se han llevado a cabo desde que inició la organización.

Esta comunicación, también se encarga de la proyección de la organización a través de la comunicación externa, las relaciones públicas y la publicidad ante las personas, la competencia, los grupos y toda la sociedad. Así como de analizar, el entorno de la organización para conocer las afectaciones o beneficios que pueden suscitarse. Un entorno que puede ser tanto en el ambiente de la organización o darse en el ámbito cultural, ecológico, económico, político, tecnológico y social.

En lo particular, en este apartado se entenderá a la comunicación organizacional como un proceso que se realiza a través del manejo de medios y mensajes que permiten facilitar la comunicación y guiarla hacia los objetivos y logros de la organización que se persiguen tanto de manera interna como externa. También tiene que ver con la forma generar una cultura, la imagen, la identidad corporativa así como el clima que se percibe en las organizaciones.

## FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional hace posible la permanencia y desarrollo de las organizaciones porque mediante ella es posible la relación entre las personas, las diferentes actividades y por consiguiente su propio funcionamiento.

En el texto “La comunicación en las organizaciones” del autor Carlos Fernández Collado, se menciona que la comunicación organizacional desempeña las siguientes funciones:

- **Función de producción.** Se enfoca en planear y eficientar el proceso de la producción de la organización.
- **Función de innovación.** Busca la forma de cambiar, introducir incluso hasta renovar a través de una idea, una práctica o un objeto.
- **Función de mantenimiento.** Tiene que ver con las actividades y procesos que confirman la relación del individuo con el ambiente.

## CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación en las organizaciones, se caracteriza porque es un proceso que permite que las empresas u organizaciones puedan realizar sus actividades, cumplir sus metas y objetivos, interna y externamente.

Ayuda a la comunicación interpersonal de los integrantes de la organización así como a la comunicación pública y masiva de la empresa. Los medios y mensajes que se utilizan son escritos, orales y no verbales.

Toma en cuenta el alcance y la frecuencia tanto en la emisión como en la recepción de los mensajes que se generan en el interior y exterior de la organización.

La comunicación organizacional implica relaciones, actividades y procesos de forma eficiente en las organizaciones y una mejor proyección de las mismas en su exterior.

Es una comunicación que integra al personal a la organización y genera un mayor compromiso hacia la misma. Además, distingue a cada una de las organizaciones por su propia esencia y las guía en su desarrollo.

## **1.2 Tipología de la Comunicación Organizacional**

En el libro “Comunicación Organizacional” del autor Gerald M. Goldhaber, se indica que en 1965, Zelco y Dance percibieron a la comunicación organizacional como interdependiente entre la comunicación interna y la comunicación externa. También, se menciona que en 1972, Greenbaum prefirió separar las comunicaciones internas de las externas para un mejor estudio de la comunicación organizacional.

De esta manera, para comprender mejor el ámbito comunicativo que tienen las organizaciones, la comunicación tiene que enfocarse hacia al exterior y hacia el interior. En la primera, se encuentran las actividades, los productos, los servicios, las ventas, la publicidad, las relaciones, la imagen, el entorno y las distintas percepciones sobre la organización. Y en la segunda, las actividades y relaciones entre el personal, los procesos dentro de la organización, la imagen y el clima organizacional. Se hará énfasis en esta última, ya que ésta se analizará en el objeto de estudio de esta tesis.

## COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación que se realiza al exterior se refiere a todas las expresiones y manifestaciones que la organización emite en su entorno de manera consciente e inconsciente. Esta comunicación se realiza a través de las actividades, servicios o productos de la empresa, la percepción sobre la organización, sus empleados, sus transportes, su publicidad, la relación con su entorno y también mediante la comunicación que ésta emite hacia sus receptores externos.

Una de las concepciones que se le han dado a la comunicación externa, indica que es: “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus

relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.<sup>9</sup>

El autor Fernando Martín Martín menciona que según Andrade se considera comunicación externa al: “Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios”.<sup>10</sup>

El objetivo de la comunicación externa es un adecuado manejo de los mensajes y medios de comunicación pública y masiva que la organización envía hacia el contexto y entorno de ésta.

Asimismo, la proyección de la organización consciente o inconscientemente a través de su personal, sus uniformes, sus medios de transporte y sus relaciones o contactos con el exterior. Así como la forma en que se percibe por las personas, clientes, usuarios y por la competencia.

La comunicación externa se realiza a través de la publicidad, las relaciones públicas y también mediante las actividades, productos o servicios que se ofrecen.

---

<sup>9</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, p. 32.

<sup>10</sup> Martín Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones*, p. 23.

Annie Bartoli en su texto “Comunicación y Organización”, menciona que la comunicación externa tiene las siguientes dimensiones:

- Comunicación externa operativa
- Comunicación externa estratégica
- Información externa de notoriedad

Bartoli indica que la primer dimensión se refiere al contacto del personal con el exterior en la realización de sus actividades. En esta relación, el integrante de la organización se encuentra como emisor por la sencilla razón de ser un componente de ésta.

La siguiente dimensión es la que busca introducirse en el exterior para saber cómo se encuentra el ambiente de la organización y ver si hay algún elemento que pueda ayudar a su desarrollo. Esta comunicación, a su vez se divide en la comunicación externa con destino anticipador de constitución de redes, y en la escucha externa. La primera busca la permanencia de la organización en el medio a través de sus integrantes y el contacto con aquellas personas que en un determinado momento puedan ayudar a ésta. Y la segunda, se refiere a situar a sus integrantes en el medio para obtener material para las decisiones estratégicas.

La última dimensión se realiza con el propósito de dar a conocer a la organización, sus funciones, productos o servicios y también para mejorar su imagen tanto en su ramo como en otros para hacer notoria a ésta.

## COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación al interior de las organizaciones siempre se ha realizado consciente o inconscientemente en cada una de ellas y ha permitido relacionar al personal de las diferentes áreas o departamentos dentro de éstas. Aunque es una comunicación vital para la organización, todavía no ha adquirido la importancia que debiera tener en la propia organización, ya sea para considerarla parte de dicha estructuración o para enfocar el estudio en ella.

El estudio de la comunicación interna tiene como objetivo permitir y facilitar los flujos de comunicación dentro de la organización, tomando en cuenta tanto a los emisores como a los receptores del interior de la organización para saber si los directivos se están comunicando con su personal y viceversa. También, examinar los mensajes determinando qué se envía y por qué se envían y con base en ello, llevar un adecuado manejo de los mismos.

Asimismo, se enfoca en conocer los canales interpersonales de la organización, saber cuáles de ellos se están utilizando, evaluar si están siendo funcionales o no y la instrumentación de nuevos canales de acuerdo a las necesidades de comunicación.

Es una comunicación que permite la integración del personal a la organización, la realización de actividades y procesos que hacen que se mantenga en funcionamiento y que ésta pueda desarrollarse.

La comunicación interna se encarga de formar y cuidar la imagen de la organización de acuerdo a su esencia. Así como una identidad que induzca en el personal un sentido de pertenencia y compromiso con la misma.

Una de las concepciones que se le han dado a esta comunicación nos dice que:

“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”.<sup>11</sup>

Otra de las definiciones indica que la comunicación interna:

“La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etcétera. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización”.<sup>12</sup>

Los objetivos de la comunicación interna se enfocan a un mejor desarrollo interno de la organización. El autor Ricardo Homs en su texto “La comunicación en

---

<sup>11</sup> Op. cit., p. 32.

<sup>12</sup> Ramos Padilla, Carlos. *Un punto de vista organizacional*, p. 26.



la empresa”, menciona los objetivos de la comunicación interna en las organizaciones, siendo éstos los siguientes:

1. La integración de los empleados hacia los objetivos de la organización permite el desarrollo de ésta, para ello, primero se necesita determinarlos y después llevar a cabo su difusión entre el personal para que cada uno de ellos conozca hacia donde se dirige ésta y también para que en todas las actividades éstos siempre estén presentes como eje a seguir.
2. El inculcar en los empleados un sentimiento de pertenencia hacia la organización hace que se fomente la identidad de ésta y que cada uno de ellos se considere parte de ella. Se genera un mayor compromiso por parte del personal. Hay mayor participación e interés en las actividades laborales. Si hay logros y fracasos son para todos los integrantes de la empresa.
3. Un clima de comprensión entre empresa y trabajadores es posible mediante la comunicación entre ambos y también a través de un trato humano y personalizado con cada uno de los empleados.
4. Una disposición favorable por parte de la familia del trabajador se genera por medio de la percepción que el empleado tiene de la empresa u organización y también haciendo participe a los familiares en reuniones o celebraciones.

5. La integración del personal de nuevo ingreso a la organización, se realiza a través de medios y actividades que les permitan conocerla. Como son los cursos de inducción y manuales de bienvenida que se elaboran especialmente para ellos.
6. La disminución de los índices de rotación del personal permite que el empleado conozca sus actividades y asuma sus responsabilidades en la organización.
7. Los medios internos logran que la comunicación sea tanto ascendente como descendente para que empleados y directivos se puedan comunicar y emitir sus quejas o sugerencias.
8. La integración y socialización del personal es posible mediante la organización de actividades sociales, culturales y deportivas.
9. La motivación del trabajador a través de reconocimientos en la propia organización, incentivos económicos o en especie, influye en un mayor interés por la actividad laboral.
10. El análisis de la imagen que se emite al interior de la organización permite determinar cómo se está percibiendo por sus integrantes.

11. Evita que los sindicatos se vuelvan un obstáculo para el entendimiento entre la organización y su personal. Ya que sus acuerdos e insatisfacciones pueden ser tratados a tiempo y no cuando es demasiado tarde.

## FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Marisa Del Pozo Lite, autora del libro “Cultura empresarial y comunicación interna”, menciona que según la Asociación Francesa de Comunicación Interna (*La Association Francaise de Communication Interne*), las funciones de la comunicación interna son las siguientes:

- **Investigar**

Elaborar una política de escucha para conocer todas las opiniones tanto de directivos como de empleados, ya que cada una de ellas es importante para determinar el clima que se percibe en la organización y para lograr que éste sea favorable.

- **Orientar**

Concientizar sobre la importancia de la comunicación interna para tratar los diversos aspectos de la organización.

- **Informar**

Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para informar al público interno.

- **Animar y coordinar**

Constituir unas redes de corresponsales que sean instancias de apoyo y coordinación sobre el acontecer de la organización.

- **Organizar campañas**

Hacer participe a un grupo de trabajadores sobre de sesiones de comunicación interna bajo la coordinación del especialista en comunicación.

- **Formar**

Favorecer el desarrollo y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna.

De esta manera, la comunicación interna en las organizaciones relaciona al personal en las actividades laborales y permite que la comunicación se pueda realizar en todos los niveles de su estructuración interior tanto en dirección descendente como ascendente. Un manejo de medios y mensajes que ayuden a un mejor flujo comunicativo dentro de la organización.

Esta comunicación logra que los objetivos de la empresa sean comprendidos por sus empleados, una vez que éstos son conocidos en la organización. Pone en marcha las metas de la organización, para que éstas se cumplan lo más rápido posible así como las políticas que la organización considera necesarias para su funcionamiento.

También ayuda a socializar al personal hacia la cultura de la organización a través de informar a qué se dedica, sus objetivos, metas, políticas, actividades, mitos, costumbres y personas que fueron o que son importantes para la organización (héroes). Asimismo, busca un fortalecimiento de la imagen e identidad en el interior para que haya mayor identificación, contacto y compromiso hacia ésta.

En la comunicación interna, se llevan a cabo diferentes pautas que se realizan en el envío de mensajes, algunas sólo a favor de la persona que transmite los mensajes y otras de forma compartida.

El autor Jesús García Jiménez en su libro “Comunicación interna”, considera que las pautas de la comunicación interna son tutoriales, de entrevista y de intercambio.

García Jiménez indica que en la primer pauta, el emisor controla tanto el flujo como el contenido de los mensajes que se envían, por lo tanto no existe posibilidad de retroalimentación. En la siguiente pauta, el emisor sigue controlando el flujo pero al mismo tiempo comparte el contenido, lo cual hace posible la retroalimentación. Y en la pauta de intercambio, el emisor comparte el contenido y el flujo de los mensajes con el receptor permitiendo una comunicación entre ambos.

La última pauta de comunicación, es la que se espera que puedan alcanzar las organizaciones y no sólo realicen las primeras, que son las que generalmente se asumen dentro de éstas.

Para estudiar la comunicación organizacional interna en el siguiente capítulo, se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

1. Interdependencia
2. Clasificación de mensajes
3. Redes

## **Capítulo 2. Obtención de un modelo de comunicación**

Este segundo capítulo, se apoya en la metodología utilizada por Goldhaber en Comunicación Organizacional, para obtener un modelo de comunicación al interior de una organización.

El autor Gerald M. Goldhaber en su libro “Comunicación Organizacional”, menciona cuatro elementos comunicativos: interdependencia, clasificación de los mensajes, redes y relaciones. En esta tesis, únicamente están considerados los tres primeros, porque tanto en la interdependencia como en las redes están consideradas las relaciones que se llevan a cabo entre los integrantes del objeto de estudio de esta tesis.

Como se mencionaba, los elementos que indican el modelo de comunicación de la organización son: la interdependencia, la clasificación de mensajes y las redes.

Así, que con base en cada uno de estos elementos, se hará el análisis de la comunicación que se realiza al interior de la organización. En el texto del teórico Gerald M. Goldaber, el primer elemento que se tiene que analizar es la interdependencia.

## 2.1 Interdependencia

Por lo general, la interdependencia de las organizaciones es hacia su entorno y viceversa, debido a que tanto en las organizaciones como en el entorno ocurren diversas manifestaciones y procesos que hacen que cambie la situación o el estado tanto en uno como en otro.

De acuerdo al autor Carlos Fernández Collado en el texto “La comunicación en las organizaciones”, la interdependencia tiene lugar a partir de los vínculos que se generan entre los integrantes de la organización y los vínculos que la organización tiene con su medio ambiente, ya que tanto los cambios internos como los externos afectan dicha relación.

Según Gerald M. Goldhaber, a partir de que una organización se puede entender como un sistema que está conformado por subsistemas que afectan y son afectados mutuamente, se puede hablar de interdependencia.

En estas acepciones, se considera que la interdependencia de las organizaciones se realiza tanto en su interior (entre su estructura), como fuera de ellas (con el entorno). En esta tesis, se hace hincapié en la interdependencia que se efectúa de manera interna en las organizaciones.



Con base en dichas concepciones, la interdependencia en el interior de una organización se entenderá como la relación que se origina a partir de los vínculos que se establecen entre las diferentes áreas o departamentos para llevar a cabo el funcionamiento de ésta.

Esta interdependencia es de gran importancia, ya que sin ella las organizaciones no podrían establecer las diferentes relaciones, actividades y procesos. Es por ello, que el estudio de la interdependencia en la comunicación interna cobra sentido al hacer posible el contacto entre las áreas o estructuras de la organización, en su propia actividad.

El siguiente elemento comunicativo considerado en la metodología para el análisis de la comunicación interna, es la clasificación de los mensajes que se realizan al interior de la organización por parte de sus miembros.

## 2.2 Clasificación de los mensajes

Antes de desglosar la forma de clasificar los mensajes, se debe tener claro, que éstos son componentes esenciales de la comunicación en las organizaciones, al ser la razón de la relación entre los emisores y receptores.

El mensaje es la estructuración de las intenciones o ideas que se quieren transmitir. Dicho mensaje “parte de información significada por emisor y/o destinatario, y gira en torno a personas, objetos y acontecimientos producidos durante la interacción humana”.<sup>1</sup>

En las organizaciones se realiza una diversidad de mensajes en su interior para informar, dar órdenes, tratar asuntos referentes a sus actividades, productos o servicios, los procesos a seguir, reconocimientos y agradecimientos al personal, y también para comunicarse con los empleados o con los directivos. Todos estos mensajes permiten que cada una de las organizaciones pueda permanecer como tal en su ramo y lograr un desarrollo.

Para examinar los mensajes, primero se identificarán los canales internos de la organización. Asimismo, cada uno de éstos, se clasificará por su categoría

determinando si pertenece a los medios que permiten realizar la comunicación escrita u oral.

. También se analizarán de acuerdo la modalidad del lenguaje, para hacer la distinción de los mensajes de acuerdo al ámbito en que se envían y se perciben por los integrantes de la organización. El teórico Goldhaber postula que: “la modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos)”.<sup>2</sup>

El autor Carlos Ramos Padilla en su texto “Un punto de vista organizacional”, también coincide en que los símbolos que se emplean dentro de una organización son:

⇒ Verbales: expresiones orales y escritas

⇒ No verbales: expresiones faciales y corporales

Con base en lo mencionado sobre los mensajes, se tiene que éstos pueden ser verbales o no verbales. En la primera categoría se encuentran todos aquellos mensajes que se realizan tanto de forma oral como escrita. Y la segunda categoría hace referencia a los movimientos, expresiones y manifestaciones que el individuo realiza con su cuerpo y a los objetos que porta sobre éste.

---

<sup>1</sup> Ibidem.

<sup>2</sup> Ibidem., p. 24.

Al respecto, el autor Pio E. Riici Bitti en su texto “Comportamiento no verbal y comunicación”, menciona que la disciplina que estudia los movimientos corporales desde las extremidades superiores hasta las inferiores (cabeza a pies), es la quinésica. Asimismo, se indica que Ekman y Friesen establecieron las siguientes categorías en cuanto a comportamientos no verbales:

- **EMBLEMAS**

Son las señales emitidas intencionalmente cuyo significado puede ser traducido por las palabras.

- **ILUSTRADORES**

Se consideran los movimientos no verbales que refuerzan la comunicación verbal.

- **MUESTRAS DE AFECTO**

Se refieren a los gestos faciales que indican el estado emotivo de la persona.

- **REGULADORES**

Son las señales que permiten llevar a cabo la interacción entre las personas.

- **ADAPTADORES**

Se trata de conductas no verbales para satisfacer emociones, motivaciones y necesidades en los contactos sociales.

Mark L. Knapp autor del libro “La comunicación no verbal”, indica que la prosémica es otra disciplina, que estudia el espacio personal y social así como su percepción.

Sobre esta misma disciplina, el autor Gerald M. Goldhaber menciona que Hall interesado en el estudio del espacio identificó cuatro distancias:

- Íntima (Desde el contacto físico hasta cuarenta y cinco centímetros)
- Personal (De cuarenta y cinco centímetros hasta un metro veinte)
- Social (Desde un metro veinte hasta tres metros setenta)
- Pública (De tres metros setenta hasta siete metros y medio o más)

El siguiente rubro por el que se van a ser analizados los mensajes, se enfoca en los receptores internos para determinar a través de qué canales de la organización reciben la información, si es a través de los canales formales o de los informales. Gerald M. Goldhaber se refiere a ellos, como supuestos receptores<sup>3</sup>.

Los mensajes también se examinarán a través del método de difusión, el cual indica cómo se realiza la comunicación en la organización. Como lo menciona el teórico Goldhaber: “el método de difusión identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas”.<sup>4</sup>

La difusión de los mensajes se identificará a través del *hardware* y del *software* de la comunicación. El primero se refiere al envío de mensajes, a través de los aparatos eléctricos o mecánicos como el teléfono o la computadora. Y el segundo tiene que ver con la capacidad y habilidad de las personas para

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem.

comunicarse de forma escrita u oral, como son: los memorándums, las conversaciones o las reuniones.

En el ámbito de la computación tanto el *hardware* como el *software* deben estar funcionando para que la computadora también lo haga y esto es lo mismo que ocurre en el ámbito comunicativo, ya que ambos deben funcionar para que permitan realizar la comunicación.

Además, los mensajes se estudiarán a través del propósito del flujo para determinar las causas de su envío en el interior de la organización. “El propósito del flujo hace referencia al motivo por el que envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como la específica función que cumple”.<sup>5</sup>

De acuerdo al teórico Gerald M. Godhaber, los mensajes que fluyen en la organización pueden ser de tarea, mantenimiento y humanos. Los mensajes de tarea son aquellos que informan al personal la manera de realizar su trabajo y también los que están relacionados con los productos, servicios o actividades de la organización. Los mensajes de mantenimiento tienen que ver con las órdenes, las políticas o los procedimientos, para que la organización se encuentre en actividad. Y los mensajes humanos se enfocan directamente en el personal tomando en cuenta sus actitudes, aspiraciones o sentimientos.

---

<sup>5</sup> Ibidem., p. 26.

Las organizaciones tienen que emitir cada uno de todos estos mensajes porque además de ser necesarios para la organización, permiten que ésta persista y que lo logre de la mejor manera.

El tercer elemento comunicativo de la metodología que permitirá el análisis de la comunicación interna es la red comunicacional, la cual indica la forma en que se llevan a cabo los contactos en el interior de la organización.

## **2.3 Redes**

Según el autor Gerald M. Goldhaber, se considera que una red de comunicación es: “el camino seguido por el flujo de mensajes entre las personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles dentro de una organización”.<sup>6</sup>

Para el autor Carlos Fernández Collado, una red es: “la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí, como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Goldhaber Gerald. *Comunicación Organizacional*, p. 27.

<sup>7</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, p. 73.

Con base en lo propuesto por Goldhaber y Fernández Collado, se tiene que interdependencia es el flujo de mensajes que se emite dentro de la organización por los individuos que desempeñan diversos roles en su interior. Una red que indica la forma en que se comunican sus miembros y por ende, su orientación en la organización.

El autor Gerald M. Goldhaber menciona que la naturaleza y extensión de la red comunicativa en una organización se determina por el rol de las relaciones entre los integrantes que conforman su estructura, la dirección, la naturaleza y el contenido de los mensajes.

La red de comunicación en las organizaciones, depende de quién emite la información, los mensajes que se expresan y hacia quién son enviados. Todos estos rubros determinan la comunicación vertical u horizontal que se realiza al interior de éstas. Así como también, el ámbito que lleva a cabo la red en las organizaciones, que puede ser formal o informal.

Una red de comunicación formal se efectúa mediante los canales establecidos oficialmente y reconocidos por los miembros de la organización. La información se maneja constantemente a través de dichos canales para que éstos se sigan usando y sean fortalecidos por sus propios miembros.



Una red informal se realiza a través de canales que también se utilizan en la organización, sin embargo, carecen de un carácter oficial en la organización. El flujo mediante este tipo de canales tiene como objetivo llegar con mayor facilidad y rapidez a los receptores.

La red comunicativa de la organización puede adoptar direcciones verticales, horizontales o transversales de acuerdo a la relación entre sus miembros.

## COMUNICACIÓN VERTICAL

La red de comunicación vertical se dirige en dos sentidos, uno en dirección ascendente y otro en dirección descendente.

Por un lado, la comunicación en su vector ascendente se refiere a los mensajes que los subordinados hacen llegar a sus jefes. El flujo parte de los niveles inferiores de la estructura de la organización hacia los niveles superiores.

El propósito de esta comunicación es conocer las opiniones, inquietudes, satisfacciones, dudas o sugerencias de los empleados.

Es una comunicación que tiene que escalar las jerarquías de la organización para llegar a los receptores a los que los subordinados quieren enviar su información.

La comunicación en dirección ascendente “tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por consiguiente, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración”.<sup>8</sup>

La comunicación interna en su dirección ascendente: hace participe al personal en los objetivos de la organización; toma en cuenta las ideas y propuestas de sus integrantes para el bienestar de ésta; aprovecha su iniciativa, compromiso y su participación. Asimismo, da a conocer a los directivos, el resultado de las actividades.

También, permite conocer los beneficios y problemas actuales de la organización. De igual forma, mediante esta comunicación, los subordinados pueden relacionarse con sus superiores. Además, ayuda a determinar si la comunicación que se efectúa de manera descendente se está realizando con eficacia o está fallando.

Por otro lado, la comunicación vertical en su dirección descendente se refiere a los mensajes que los directivos hacen llegar a sus subordinados. El flujo inicia en los niveles superiores de la estructura de la organización y desciende en los inferiores. El propósito de esta comunicación es informar a los empleados sobre sus actividades laborales y la manera de llevarlas a cabo.

---

<sup>8</sup> Golhaber Gerald. *Comunicación organizacional*, p. 29.

Es una comunicación que fluye a través de los niveles jerárquicos, para llegar a los receptores a los que los superiores dirigen su información.

La comunicación descendente tiene como objetivo que el personal conozca los principios de la organización; informar al personal sobre sus asignaciones; proporcionar información sobre el trabajo; coordinar las actividades de la organización y apoyar el desarrollo de la misma; lograr la participación de los empleados en las tareas y proyectos laborales; contribuir al compromiso y responsabilidad de los trabajadores; relacionar a superiores y subordinados. Así como informar a cada uno de los niveles jerárquicos y por consiguiente, evitar especulaciones sobre asuntos de la organización.

En las organizaciones, la dirección descendente se considera innata para transmitir información y llegar a cada uno de los niveles de la jerarquía y de esta forma contribuir al funcionamiento de la misma.

## COMUNICACIÓN HORIZONTAL

La red de comunicación horizontal es: “el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Del Polzo Lite, Marisa. *Cultura empresarial y comunicación interna*. Su influencia en la gestión estratégica, p. 126.

Esta red es la que fluye dentro de las áreas del mismo nivel de jerarquía de la organización. Se realiza entre iguales “entre departamentos”, solamente entre “áreas” o únicamente entre “direcciones”.

Tiene como objetivo la coordinación de actividades o la solución de problemas; relacionar a personas de un mismo nivel para favorecer la comunicación entre diversos departamentos y por consiguiente en el interior de éstos; tener una mayor participación y apoyo entre colegas. Así como hacer que el personal se integre y que sus relaciones sean eficaces para la organización.

#### COMUNICACIÓN TRANSVERSAL

Por último, la red de comunicación en su dirección transversal es la que se espera que realicen todas las organizaciones porque permite la comunicación de cada una de sus áreas y entre toda su estructura.

Esta red incluye tanto la comunicación vertical (ascendente y descendente) como la comunicación horizontal así como la formal y la informal. Además es posible comunicarse con las personas o áreas que se encuentran en la estructuración independientemente de los niveles a los que pertenezcan.

Así, que es necesario tomar en cuenta cada una de las direcciones de la red para que se mantenga un orden y no se cree un caos en la organización. Es por ello que:

“La comunicación interna en su dirección transversal abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica de la organización y tiene como principal objetivo la configuración de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y de una serie de actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Del Polzo Lite, Marisa. *Cultura empresarial y comunicación interna*. Su influencia en la gestión estratégica, p. 126.

## **Capítulo 3. Dirección General de Protección Civil (DGPC) del Distrito Federal**

Este tercer capítulo se enfoca a la dependencia de Gobierno llamada Dirección General de Protección Civil del Distrito Federal, ya que ésta será el objeto de estudio, sobre la cual se hará el análisis de la investigación. Para ello, se tratarán sus antecedentes históricos, su situación actual, la forma en la que se encuentra estructurada así como el apoyo que ofrece a las personas. Esto se hará, con el fin de conocer a la organización que se está investigando y así tener un marco de referencia sobre la DGPC.

### **3.1 Antecedentes Históricos**

Desde antaño y hasta la actualidad se han presentado problemas que han sido ocasionados por la naturaleza y por el propio hombre.

En los siguientes párrafos, la información se obtuvo del manual *“Homologación de criterios para la elaboración del programa interno de protección civil”*. Terceros acreditados. Dirección General de Protección Civil. Gobierno del Distrito Federal.

Las primeras investigaciones que se tienen en materia de protección, se remiten aproximadamente al período preclásico inferior, indicando que desde entonces las personas escogían como lugar para habitar las orillas y zonas altas de los cerros.

En el período clásico, también se realizaron obras hidráulicas, para abastecer de agua a Tenochtitlan así como para realizar su desagüe. Este tipo de actividades se efectuaron con planeación y precisión, porque los gobernantes de Tenochtitlan tenían confianza en que se podían evitar inundaciones dentro de ésta.

Por otra parte, se hicieron presentes los hundimientos e inundaciones de aguas negras en las construcciones de los españoles, ya que no se tomaron en cuenta las características de las construcciones entre ellas: el peso, el tamaño, el lugar y condiciones de este último.

Durante la colonia, se incrementaron las obras hidráulicas sin planeación por lo que al mismo tiempo que se extraía y desechaba el líquido, también, se hundía el subsuelo con mayor rapidez, lo cual provocó serios daños tanto en el suelo como en las construcciones.

Los problemas hidráulicos se intensificaron en 1910, debido a las inundaciones constantes y a la extracción del agua de los pozos. Para darle solución, hubo que crear sistemas de gravedad que permitieran la salida del

líquido. Pero como no fueron suficientes, se utilizó un sistema de bombeo al canal, que en un principio fue de gran ayuda, aunque más tarde éste también fue rebasado por las inundaciones, hasta que se construyó el drenaje profundo, el cual finalmente logra desaguar la cuenca de la ciudad de México.

Estos son algunos de los antecedentes que nos remiten a la protección civil en México. Posteriormente, ésta tiene lugar a nivel internacional e inclusive a nivel mundial para consolidarse y brindar su apoyo a todas las personas.

Continuando con el mismo manual, se tiene que formal y legalmente, la protección civil surge el 12 de agosto de 1949, en el Protocolo 2 adicional al Tratado de Ginebra denominado “Protección a las víctimas de los conflictos armados internacionales”, con el siguiente postulado:

“La salvaguarda de la vida de las personas, sus bienes y el entorno”.<sup>1</sup>

También, en ese mismo año se hizo una convocatoria “para buscar un símbolo que permitiera el reconocimiento de esta disciplina a nivel mundial”.<sup>2</sup> De igual manera, se menciona que muchas naciones participan y es la de Israel, la que gana con la “Estrella de David”, la cual se encontraba dentro de un círculo de color anaranjado y éste a su vez, dentro de un cuadrado de color amarillo. En

---

<sup>1</sup> Manual “*Homologación de criterios para la elaboración del programa interno de la Dirección General de Protección Civil*”, p. 12.

<sup>2</sup> [www.proteccioncivil.df.gob.mx/historia/3historia.html](http://www.proteccioncivil.df.gob.mx/historia/3historia.html)



dicha conformación, el triángulo de color azul simboliza la prevención, es un color que proporciona tranquilidad y protección. Este símbolo representa la etapa del ANTES. El círculo anaranjado mantiene en alerta y proporciona visibilidad por su coloración. Representa la etapa del DURANTE. Y el cuadro amarillo indica una señal de alerta sobre un peligro y representa la etapa del DESPUÉS.



Dicho símbolo “sólo representaba a un pueblo, y como debía de representar a un organismo neutral, apolítico y laico, la “Estrella de David” tuvo que ser modificada, dejando sólo el triángulo superior”.<sup>3</sup>

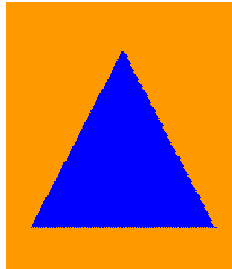
En este manual, también se indica que el emblema mundial de protección civil, queda estipulado de igual manera que el símbolo internacional, teniendo lugar lo siguiente:

“El símbolo distintivo internacional de Protección Civil consiste en un triángulo equilátero azul sobre fondo naranja; cuando se utilice para la protección de los organismos de

---

<sup>3</sup> Ibidem.

protección civil, de su personal, sus edificios y su material o para la protección de los refugios civiles”.<sup>4</sup>



En el caso de México, se tiene una dependencia de Gobierno dedicada a la protección civil llamada actualmente Dirección General de Protección Civil (DGPC) del Distrito Federal.

#### ANTECEDENTES DE LA D.G.P.C.

Los riesgos en la ciudad de México, se fueron presentando conforme al paso del tiempo, debido a que la propia naturaleza se manifestaba o a que eran ocasionados por algún descuido o accidente de las personas.

La información que se obtuvo para los siguientes párrafos también es del manual “Homologación de criterios para la elaboración del programa interno de protección civil”.

---

<sup>4</sup>Manual “Homologación de criterios para la elaboración de programas internos de protección civil”, p.12.

Entre la década de 1970 y 1980, la ciudad de México se encontraba cada vez más habitada, con más transportes y negocios, lo cual empezó a generar frecuentes incidentes ocasionados por industrias y establecimientos que manejaban sustancias explosivas, inflamables y tóxicas. Ante dicha problemática:

“El Departamento del Distrito Federal desde el año de 1980 realizó estudios con equipo multidisciplinario, en el que participó el Instituto de Ingeniería de la U.N.A.M. y la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica del D.D.F. lo que permitió establecer las medidas necesarias para hacer frente a la problemática”.<sup>5</sup>

En la ciudad de México, los peligros podían estar presentes en cualquier zona y no sólo en las que estaban propensas al riesgo. Pero sobre todo, se identificó que había que considerar en los desastres, un antes (qué los ocasionaba), durante (qué y cómo ocurrían) y un después (cómo afectaban). Ante ello, había que contar con un programa que tomara en cuenta los factores que provocaban los desastres y las actividades que se podían llevar a cabo en cada una de estas etapas, así como con una instancia que se encargara de dicho programa. Y es así como surge el Sistema de Protección y Restablecimiento de la ciudad de México (S.I.P.R.O.R.) en el año de 1982.

---

<sup>5</sup> Ibidem.

S.I.P.R.O.R. es la primera denominación que tuvo la DGPC instancia encargada de protección civil. “Esta oficina a pesar de ser muy pequeña, se convirtió en la responsable del programa”.<sup>6</sup>

En el manual de “Homologación de criterios para la elaboración del programa interno de protección civil”, se menciona que el Sistema de Protección y Restablecimiento, formó parte de varias secretarías y cuando se encontraba en la Secretaría General de Protección y Vialidad, no sólo se encargó de atender los desastres que se frecuentaban cotidianamente, sino que presencié experiencias mayores. Primero, la explosión del 20 de noviembre de 1984, en San Juan Ixhuatepec y después, los sismos del 19 y 20 de septiembre de 1985.

Estas experiencias superaron las expectativas que se tenían, pues alcanzaron grados mayores a los esperados. Sin embargo, sirvió para tomar en cuenta que incidentes mayores podían presentarse en cualquier momento y que algunos eran inevitables por su propia naturaleza, como fue el caso del sismo de 1985. Aún así, había que elaborar medidas de prevención y mitigación.

En la página electrónica de la Dirección General de Protección Civil<sup>7</sup>, se menciona que el SIPROR, se incorpora al Sistema Nacional de Protección Civil en

---

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> [www.proteccioncivil.df.gob.mx/historia/3historia.html](http://www.proteccioncivil.df.gob.mx/historia/3historia.html)

el año de 1986 recibiendo el rango de Dirección de Protección Civil del D.F., con su primer director, el General Bravo y Magaña hasta el año 1989.

Continuando con esta página web, en 1990 ocurren dos situaciones. La primera, es que se efectúa el siguiente cambio directivo en la Dirección de Protección Civil, siendo el ingeniero Ignacio Santillana Suárez del Real, quien permanece en el cargo todo el año. Y la segunda, se refiere al surgimiento del primer reglamento de protección civil para el Distrito Federal.

Asimismo, se menciona que en 1991, se realiza el tercer cambio directivo en la Dirección de Protección Civil del DF, quedándose a cargo el ingeniero Eduardo Durán Portilla. La protección civil tiene auge con esta dirección, ya que la coordinación de emergencias no sólo se realiza a través de escritos, sino que se maneja con personal en campo por parte del Centro de Operaciones. Hay capacitación con diversos instrumentos didácticos y con apoyo audiovisual.

El ámbito de la protección civil tuvo un avance importante, ya que el personal podía manejar desde el exterior los incidentes que sucedían y darse cuenta de la magnitud y frecuencia con que ocurrían.

La información de los siguientes párrafos, se obtuvo de la página web de la Dirección General de Protección Civil: [www.proteccioncivil.df.gob](http://www.proteccioncivil.df.gob)

En el año de 1992, se da el cuarto cambio directivo de la Dirección de Protección Civil asumiendo la dirección el ingeniero Karam, quien permanece dos meses de forma interina y simultánea con el ingeniero Durán hasta que se asigna el cargo de director al licenciado Carlos Saínez Luna, quien además de seguir los programas existentes crea otros. Durante esta dirección, se emitieron exigencias de carácter administrativo y legal para poder darle cumplimiento tanto al reglamento de protección civil como a las actividades preventivas.

El 2 de julio del mismo año, la Dirección de Protección Civil adquiere el rango de Dirección General y su quinta dirección queda a cargo del licenciado Efraín De Gyves Betanzos, quedando el licenciado Saínez como Director Operativo. Su estructura interna quedó integrada por cinco direcciones de área, lo cual hizo que se pudieran llevar a cabo asuntos y proyectos preventivos, como el "Programa de Hidrometeorológicos-Temporada de estiaje", que ayudó a resolver inundaciones ocasionadas por la lluvia e incendios en la temporada de sequía.

El siguiente cambio directivo de la Dirección General ocurre a mediados de 1993 quedando a cargo el Lic. Juan Torres. Con este director, continúan las actividades, programas preventivos y de atención de emergencias.

Por otra parte, se indica que la naturaleza tuvo que atenderse, al presentarse el problema del volcán Popocatepetl en 1994. Con anterioridad, se habían realizado investigaciones al respecto, por parte de la Dirección General, CENAPRED y la UNAM. Pero quien se encarga de ello, es la primera, a través del

Lic. Carlos Saínz, quien por sus conocimientos y experiencia pudo hacerse cargo de dicho problema, por lo que nuevamente fue nombrado director. Los proyectos se fortalecen y se realizan acciones enfocadas hacia la capacitación y atención de emergencias.

Además se menciona, que debido a que el régimen del Distrito Federal cambia a jefatura de gobierno, el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano es el primero en asumir dicho puesto e integrar a todas las instancias del Departamento del Distrito Federal al Gobierno del D.F. Como una de ellas es la Dirección General, también hay cambios directivos siendo el ingeniero Luis Wintergerst Toledo, quien queda a cargo de la Dirección el 6 de enero de 1998, por lo que desde ese momento debe conducirse por los lineamientos del jefe de gobierno. Durante esta dirección, el Centro de Operaciones representa un papel importante en el monitoreo permanente de la ciudad de México así como en el llamado de la población.

En el manual "Homologación de criterios para la elaboración del programa interno de protección civil", se indica que los principios éticos estipulados para la protección civil son los siguientes: humanidad, imparcialidad, neutralidad y corresponsabilidad. Así, que por consiguiente, éstos también son los valores de la Dirección General de Protección Civil para proteger a las personas, los bienes y el entorno.

Actualmente en el año 2006, la Dirección General de Protección Civil del Distrito Federal continúa como dependencia de Gobierno, bajo la dirección del ingeniero Luis Wintergerst Toledo. Se siguen realizando actividades de prevención hacia la población. Además de prestar atención a situaciones de emergencia, se realizan investigaciones, proyectos y tecnologías para anticipar y minimizar riesgos que puedan afectar a la población.

En el siguiente apartado se mencionará la estructura con que cuenta la Dirección General de Protección Civil a nivel interno, esto con el fin de conocer más a fondo la dependencia de Gobierno, sobre la cual se hará el análisis de esta tesis.



### **3.2 Estructura interna de la Dirección General de Protección Civil del Distrito Federal**

De acuerdo a la Ley de Protección Civil para el Distrito Federal, protección civil se define como: “un conjunto de recursos humanos, materiales y de sistema que permiten la salvaguarda de la vida, la salud y el entorno de una población ante situaciones de emergencia o desastre”.<sup>8</sup>

Según el Sistema Nacional de Protección Civil, se concibe como: “el conjunto orgánico y articulado de estructuras, relaciones funcionales, métodos y procedimientos que establecen las dependencias y entidades del sector público entre sí, con las organizaciones de los diversos grupos sociales y privados y con las autoridades de los estados y municipios a fin de efectuar acciones de común acuerdo destinadas a la protección de los ciudadanos contra los peligros y los riesgos que se presentan en la eventualidad de un desastre”.<sup>9</sup>

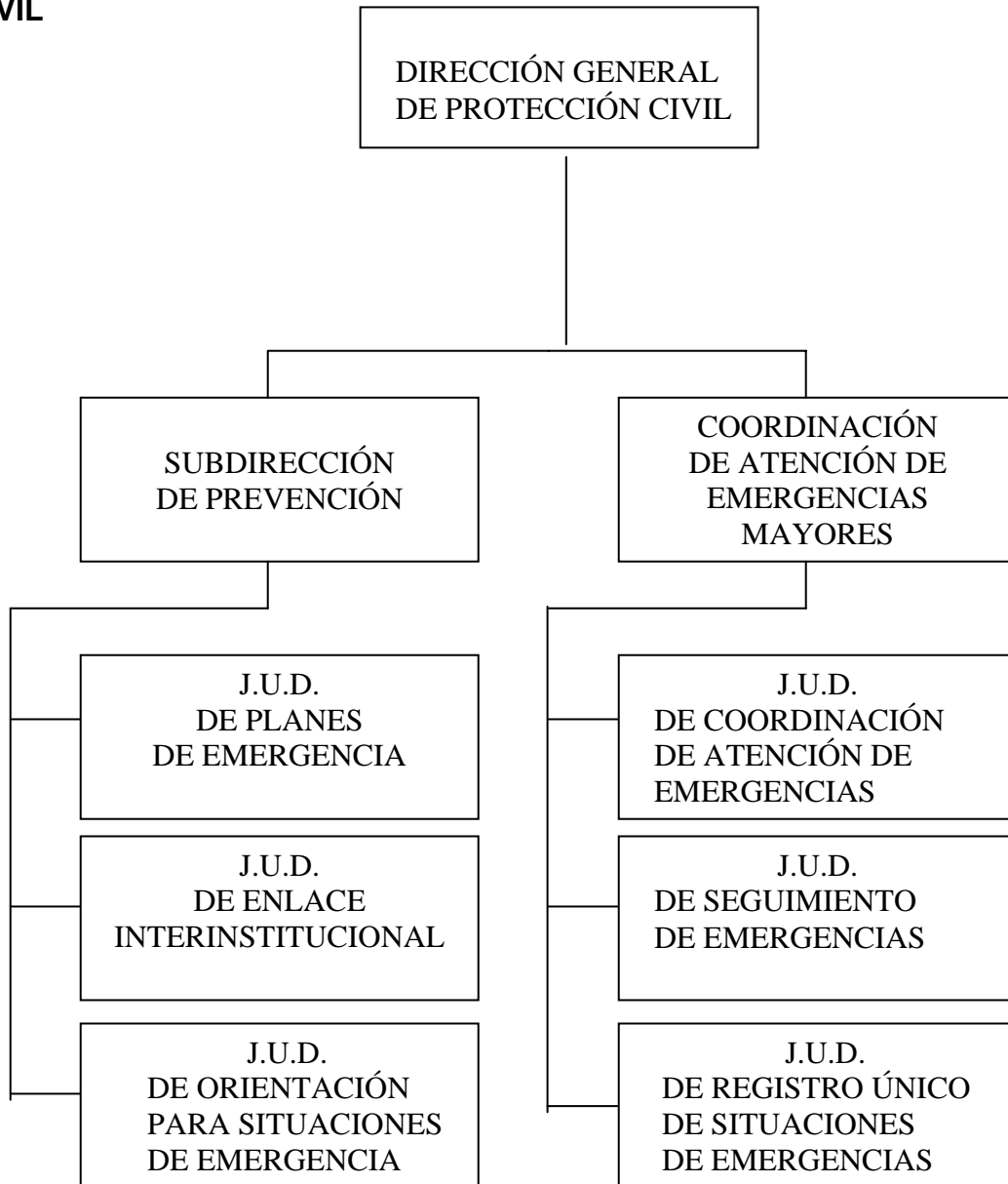
Por otro lado, la estructura orgánica dictaminada para la Dirección General de Protección Civil, emitida 1o. de noviembre del 2001 indica que su organigrama se encuentra conformado de la siguiente manera:

---

<sup>8</sup> *Nueva Ley de Protección civil para el Distrito Federal*, 2005, p. 4.

<sup>9</sup> [www.proteccioncivil.df.gob](http://www.proteccioncivil.df.gob)

**ORGANIGRAMA OFICIAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL**



-Adicionalmente cuenta con dos puestos de líder coordinador de proyectos después de las unidades departamentales-.

El organigrama oficial de la DGPC está integrado en el primer nivel por una Dirección General, que se encuentra comprendida por dos áreas sustantivas en el

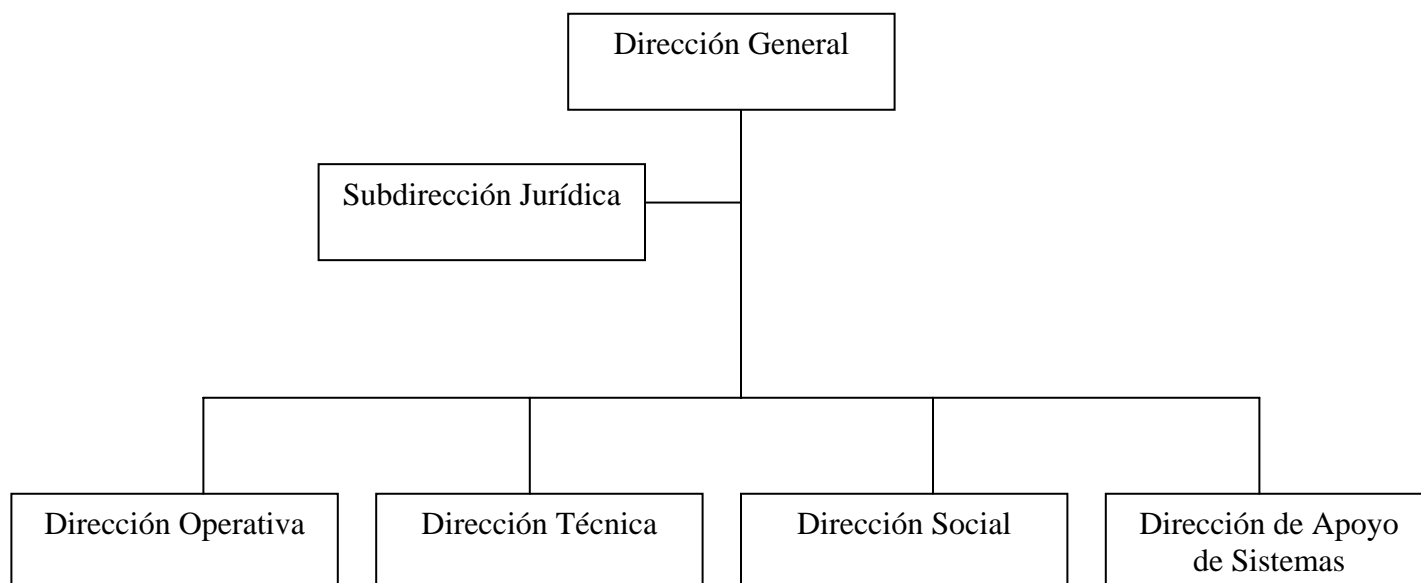
segundo nivel y cada una de éstas a su vez por tres áreas de apoyo ocupando el tercer nivel. Aunando dos áreas adjetivas después de estas últimas.

Sin embargo, en la Dirección General de Protección Civil, dicha estructuración ha resultado insuficiente y se ha requerido de un mayor apoyo y organización en su estructura para llevar a cabo sus procesos y funciones. Así, que viendo la necesidad de cumplir con su cometido en materia de protección civil, surgió el organigrama actual, el cual representa la forma en que también se conforma de manera interna y realiza su operación la DGPC.

El organigrama actual de la Dirección General de Protección Civil está constituido por una Dirección General, una subdirección y cuatro direcciones de área, siendo éstas: la Subdirección Jurídica, la Dirección Operativa, la Dirección Técnica, la Dirección Social y la Dirección de Apoyo de Sistemas.

El organigrama actual muestra la estructuración de la DGPC al nivel de dirección de área:

## ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL



Como se puede notar, en el organigrama actual de la Dirección General de Protección Civil, el primer nivel de la jerarquía lo ocupa la Dirección General y en coordinación de ésta se encuentra la Subdirección Jurídica. Y el segundo nivel tiene cuatro direcciones de área.

De acuerdo a la investigación, se identificó que cada una de las direcciones de área está integrada por subdirecciones (tercer nivel) y éstas a su vez por áreas o unidades departamentales (cuarto nivel).

La Dirección Operativa se forma por dos subdirecciones. La primera de ellas, es la Subdirección Centro de Operaciones, que a su vez tiene al área de los

Jefes de turno. Y la segunda es la Subdirección Operativa, que incluye al área Operativa.

La Dirección Técnica se conforma por siete subdirecciones: Geología, Hidrometeorología, Hidrocarburos, Informática, Ingeniería, Vinculación y seguimiento de la zona norte así como Vinculación y seguimiento de la zona poniente.

La Dirección Social se encuentra compuesta por tres subdirecciones. La primera de ellas, es la Subdirección de Enlace interinstitucional, la segunda es la Subdirección de Capacitación constituida por el área de Capacitación y el área de Diseño. Y la tercera es la Subdirección de Participación social conformada por el área de Refugios temporales y el área de Cauces y barrancas.

La Dirección de Apoyo de Sistemas está integrada por tres subdirecciones. La primera subdirección es Recursos humanos, la segunda es Recursos materiales y la tercera subdirección es Enlace administrativo.

Éstas son las cuatro áreas que la DGPC consideró necesarias en su organigrama para permitir su funcionamiento, porque fueron las que respondieron a las necesidades de la organización. Hay una mayor dedicación y estudio por parte de cada una de las direcciones de área, una visión particular y al mismo tiempo global sobre los riesgos que pueden presentarse.

Como se pudo notar, en la Dirección General de Protección Civil existen dos organigramas, el oficial y el actual. En esta tesis, se hará hincapié en este último organigrama, porque toma en cuenta otras áreas que permiten y hacen posible su funcionamiento. Es la forma en la que la DGPC, se basa para operar. De acuerdo a la observación realizada es la estructura que se encuentra de manera física en el interior de esta dependencia de Gobierno. Además, dicha estructuración, es la que se da a conocer en su página de Internet.

### **1.3 Funciones de la Dirección General de Protección Civil**

Si bien la interacción de la población, vehículos, industrias, empresas públicas y privadas, instituciones y todo tipo de organizaciones, propicia el desarrollo del Distrito Federal, también trae como consecuencia que diariamente se generen cambios y problemas que afectan a la vida. Hoy en día, con mayor razón se lleva a cabo esto último, ya que según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en su último censo realizado en el año 2005, se obtuvo que la población del Distrito Federal es de 8 millones, 720 mil, 916 habitantes, de los cuales 52% son mujeres y 48% son hombres.

Algunos de los cambios, situaciones o problemas resultan inevitables, porque son ocasionados por la naturaleza como son las lluvias, granizadas, el viento, las temperaturas altas y bajas, los sismos y la manifestación del volcán Popocatepetl. Y algunos otros ocasionados por accidentes o descuidos de las personas como los incendios, explosiones, fugas de gas e intoxicaciones. La contaminación del aire que provoca el ser humano por los medios de transporte, industrias y la quema de llantas. La basura y desechos que se tiran en las calles ocasionando la contaminación del suelo. Los asaltos y violaciones que se realizan a cualquier hora del día o de la noche, los suicidios, el alcoholismo y la drogadicción. Así como los choques automovilísticos, las marchas, los mítines, las

manifestaciones y los accidentes ocasionados en eventos deportivos o musicales. Todos estos riesgos alteran el orden de la ciudad y ponen en peligro la vida, causan la pérdida de los bienes y afectan al entorno.

Ante esta problemática y para que el DF no sea un caos que alcance grados mayores, es de gran importancia saber la función que desempeña la Dirección General de Protección Civil ante los agentes perturbadores.

La Dirección General de Protección Civil del Distrito Federal está incorporada al Sistema Nacional de Protección Civil y al mismo tiempo, es una dependencia de Gobierno, que tiene como principal función, el monitoreo permanente de la ciudad, los 365 días del año, con el fin de detectar oportunamente los incidentes y llevar a cabo su canalización.

De acuerdo a la Nueva Ley de Protección Civil, se postula que en su:

“Artículo 57.- La Dirección General coordinará el monitoreo y recibirá los reportes sobre la situación que guardan los servicios vitales, los sistemas estratégicos y, en general, el Distrito Federal, durante todas las horas y días del año”.<sup>10</sup>

En caso de presentarse emergencias mayores, siniestros o desastres, la Dirección General de Protección Civil a través de su sistema de comunicación, se

---

<sup>10</sup>*Nueva Ley de Protección Civil*, 2005, p. 23.



encarga de establecer los procedimientos operativos con las instancias correspondientes para su apoyo sean éstas públicas, privadas o sociales.

La DGPC realiza actividades para la identificación, evaluación, prevención y mitigación de riesgos. Para ello, ha identificado los agentes perturbadores del Distrito Federal (ver cuadro 3.1).

<b>PRINCIPALES RIESGOS</b>
<b>GEOLÓGICOS:</b> la actividad sísmica, vulcanismo, colapso de suelos, deslizamientos de laderas o taludes, agrietamientos, hundimientos regionales y rellenos heterogéneos.
<b>HIDROMETEOROLÓGICOS:</b> las lluvias, inundaciones, granizadas, viento, temperaturas extremas y tormentas eléctricas.
<b>FÍSICO-QUÍMICOS:</b> los incendios, explosiones, fuga o derrame de sustancias tóxicas, envenenamiento y radiación.
<b>ESTRUCTURALES*:</b> las grietas y deterioros de columnas, vigas, muros, losas y pisos, inclinaciones, hundimientos, elementos en peligro de caer y derrumbes parciales o totales.
<b>SANITARIOS:</b> la contaminación del agua, aire y suelo, epidemias y plagas.
<b>SOCIO-ORGANIZATIVOS:</b> son ocasionados por personas, grupos y concentraciones masivas que causan disturbios así como accidentes aéreos y terrestres.

Cuadro 3.1

\*En la investigación se identificó un riesgo más, que se incluye en este cuadro con base en el manual “Homologación de criterios del programa interno de protección civil”.

La DGPC se encarga del cumplimiento de los lineamientos normativos tanto en registros como en programas internos de protección civil de las personas u organizaciones enfocadas a dicho ámbito.

Asimismo, orienta a las empresas, instituciones e industrias sobre qué hacer en caso de sismo y sobre la identificación de riesgos internos y externos así como su correspondiente señalización. También difunde acciones preventivas hacia la población sobre qué hacer antes, durante y después de las emergencias, siniestros o desastres.

Esta dependencia de Gobierno pone en marcha sus conocimientos y tecnologías para mitigar los incidentes en el Distrito Federal. Además, realiza investigaciones para la identificación y prevención de riesgos.

Enseguida se continuará con las funciones que se le asignan a cada una de las direcciones, subdirecciones y áreas de la Dirección General de Protección Civil.

## FUNCIONES POR ÁREA

En la investigación se encontró que aunque cada una de las direcciones conoce perfectamente sus funciones, no cuentan con una documentación interna como tal, únicamente con escritos referentes que fueron elaborados de acuerdo a actividades asignadas, a otras que se venían realizando desde años anteriores y a las que se efectúan cotidianamente. Además de acuerdo a la investigación, las funciones de la estructura interna que se contemplan en los manuales de la DGPC están apegadas a la estructura oficial.

Al respecto es necesario que se empiece a elaborar documentación interna sobre las funciones que tienen lugar actualmente en la Dirección General de Protección Civil. Porque contar con dichos documentos representa un soporte y guía para la organización.

Ahora bien, para que esta dependencia de Gobierno pueda llevar a cabo su funcionamiento está integrada como se indica en el cuadro 3.2.

## FUNCIONES POR ÁREA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL

### SUBDIRECCIÓN JURÍDICA

Se encarga de todos los asuntos que tengan que ver jurídicamente con respecto a la Dirección General de Protección Civil y a las actividades de protección civil que implican algún carácter normativo como los registros, cursos, regulaciones o asesorías tanto de personas como de organizaciones enfocadas o relacionadas a este ámbito.

<b>DIRECCIÓN OPERATIVA</b>	<b>DIRECCIÓN TÉCNICA</b>	<b>DIRECCIÓN SOCIAL</b>	<b>DIRECCIÓN DE APOYO DE SISTEMAS</b>
<p>Realiza el monitoreo del Distrito Federal y coordina a las instancias privadas, públicas o sociales responsables de la operación de los servicios vitales y estratégicos de la ciudad. Así como, la prevención y mitigación sobre riesgos físico-químicos, geológicos, hidrometeorológicos, sanitarios y socio-organizativos.</p>	<p>Identifica riesgos físico-químicos, geológicos, hidrometeorológicos y estructurales, y elabora opiniones, valoraciones, recomendaciones, prevenciones y mitigaciones.</p>	<p>Su principal actividad es la orientación y prevención hacia la población sobre riesgos físico-químicos, geológicos, hidrometeorológicos y socio-organizativos.</p>	<p>Administra los recursos humanos, económicos y materiales de la DGPC. Contribuye con el apoyo de recursos en simulacros y operativos de emergencia en el Distrito Federal.</p>

Cuadro 3.2

Las funciones específicas se abordarán por cada una de las áreas siendo éstas:

- Subdirección Jurídica
- Dirección Operativa
- Dirección Técnica
- Dirección Social

### **SUBDIRECCIÓN JURÍDICA**

Con base en el “Informe ejecutivo 2003” y en la investigación efectuada sobre las actividades que se le asignan a cada una de las áreas, las que se le atribuyen a la Subdirección Jurídica son:

- Expedir y llevar el control de registros de instructores independientes, empresas de capacitación, de consultoría de riesgo-vulnerabilidad y organizaciones civiles.
- Participar en la impartición de cursos de homologación de criterios para la elaboración de programas internos de protección civil.
- Elaborar los oficios que autorizan o niegan la aprobación de los programas especiales de protección civil.
- Contestar demandas que se interpongan en contra de la Dirección General de Protección Civil y emitir informes para resolver juicios de amparo en los que la DGPC es señalada como autoridad responsable.

- Participar en la elaboración de propuestas para la modificación de leyes, reglamentos y normas oficiales mexicanas.
- Brindar asesorías personales y vía telefónica sobre cuestiones relativas a la normatividad en protección civil.
- Coordinar el Comité de usuarios del subsuelo federal.

## **DIRECCIÓN OPERATIVA**

En la investigación efectuada y con base en el informe mencionado, las tareas que se le asignan a la Dirección Operativa, son las siguientes:

- Coordinar la atención de emergencias, evaluar su riesgo y establecer los dispositivos de apoyo.
- Establecer la coordinación y participar en la atención de operativos especiales de tipo cívico, religioso, deportivo o cultural.
- Realizar recorridos en las zonas de alto riesgo en las delegaciones del D.F. tanto en temporada de lluvia como de estiaje.
- Monitorear la red pluviométrica y evaluar la intensidad de la lluvia en distintos puntos de la ciudad de México.
- Coordinar el Comité de riesgos hidrometeorológicos en temporada de lluvia y en temporada de estiaje, y el Comité de manejadores de perros de búsqueda y rescate.

- Participar en el Comité de prevención y protección contra la abeja africanizada en el Distrito Federal, y en el Comité “Programa campaña de invierno”.
- Revisar los programas especiales de protección civil para eventos o espectáculos públicos de afluencia masiva y autorización en su caso por el Director General.
- Elaborar y actualizar los procedimientos operativos para la mitigación de riesgos.
- Monitorear y llevar a cabo el registro estadístico de situaciones de emergencia, clasificadas por delegación y por tipo.

La Dirección Operativa está integrada por la Subdirección Centro de Operaciones y por la Subdirección Operativa. De acuerdo a la entrevista con el Dr. Raúl Torres, Subdirector del Centro de Operaciones y a la investigación sobre las funciones de dichas subdirecciones, se pudieron identificar las actividades que se pueden ver en el cuadro 3.3.

<b>DIRECCIÓN OPERATIVA</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
<b>SUBDIRECCIÓN CENTRO DE OPERACIONES</b>	<b>SUBDIRECCIÓN OPERATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear los servicios vitales, sistemas estratégicos, sistema de alerta sísmica, la actividad del volcán Popocatepetl y la contingencia ambiental.</li> <li>• Recibir reportes y asesorar a la ciudadanía.</li> <li>• Clasificar los incidentes.</li> <li>• Canalizar las emergencias a las instancias correspondientes.</li> <li>• Informar al mando para evaluación y atención.</li> <li>• Coordinar los apoyos necesarios.</li> <li>• Elaborar informes estadísticos y el parte de novedades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el apoyo desde el lugar en que se suscitan emergencias mayores, siniestros o desastres, en conjunto con el Centro de Operaciones.</li> <li>• Coordinar y participar en operativos especiales.</li> <li>• Efectuar recorridos en zonas de alto riesgo en el D.F. en temporada de lluvia y en temporada de estiaje.</li> </ul>

Cuadro 3.3



## **DIRECCIÓN TÉCNICA**

Con base en el “Informe ejecutivo 2003” y en la investigación realizada sobre la Dirección Técnica, ésta tiene como actividades las siguientes:

- Inspeccionar y elaborar opiniones técnicas de riesgo de tipo geológico o estructural a inmuebles o predios.
- Dar seguimiento al monitoreo del volcán Popocatepetl y a la velocidad de los vientos ante la emisión de cenizas.
- Elaborar opiniones técnicas de riesgo para estudios de impacto urbano sobre estaciones de servicio.
- Valorar las condiciones de las estaciones de servicio, carburación y plantas de almacenamiento de hidrocarburos en coordinación con el Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACMEX), la Secretaría del Medio Ambiente y las unidades de protección civil delegacionales.
- Coordinar reuniones para dar solución a los encharcamientos en las pistas del Aeropuerto.
- Participar como ponente en congresos, conferencias, cursos de actualización y capacitación.
- Cooperar con institutos de investigación para desarrollar estudios que permitan prevenir y actuar ante contingencias o desastres.

- Participar en el Comité de evaluación de proyectos para la construcción de viviendas de interés social y popular, y en el Subcomité interinstitucional de transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos.

La Dirección Técnica conoce perfectamente sus funciones, sin embargo únicamente cuenta con documentación referente y no con un documento como tal que sea un soporte interno. El escrito proporcionado por esta dirección, fue el “Resumen de las acciones preventivas de la Dirección Técnica”, con el objeto de poder identificar en la investigación, las áreas y actividades que son vigentes (ver cuadro 3.4).

**FUNCIONES DE LAS SUBDIRECCIONES DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA**

<b>GEOLOGÍA:</b>	<b>HIDROCARBUROS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar y recorrer zonas que presenten algún tipo de riesgo geológico y emitir opiniones y recomendaciones técnicas.</li> <li>• Dar seguimiento al monitoreo de la actividad del volcán Popocatépetl e identificar junto con la Subdirección de Hidrometeorología, la dirección de los vientos para conocer la caída de ceniza en el Distrito Federal y emitir recomendaciones tanto a la población como a las autoridades delegacionales.</li> <li>• Monitorear constantemente la actividad sísmica del país.</li> <li>• Identificar situaciones de alto riesgo geológico en el Distrito Federal y proponer estudios a fin de mitigarlos.</li> <li>• Definir e identificar zonas de alto riesgo geológico y evitar asentamientos en dichas zonas.</li> <li>• Emitir opinión técnica de riesgo para la construcción de estaciones de servicio.</li> <li>• Participar en la reubicación de asentamientos por causas de origen geológico.</li> <li>• Colaborar en la actualización de procedimientos operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y monitorear dispositivos captadores de cenizas volcánicas.</li> <li>• Revisar instalaciones de estaciones de servicio, carburación y plantas de almacenamiento de gas L.P.</li> <li>• Hacer que se realicen los requerimientos para remodelaciones de seguridad de estaciones de servicio.</li> <li>• Requerir pruebas de hermeticidad a tanques subterráneos de hidrocarburos.</li> <li>• Coordinar el Comité de estaciones de servicio GDF/PEMEX.</li> <li>• Diseñar y operar bases de datos de gasolineras, estaciones de carburación y plantas almacenadoras de gas.</li> <li>• Revisar instalaciones de gas L.P. en mercados y domicilios particulares.</li> <li>• Examinar proyectos de estaciones de servicio y estaciones de carburación de nueva creación y de remodelación.</li> <li>• Apoyar en estudios de contaminación de suelos a cargo de SACMEX.</li> <li>• Evaluar programas internos de protección civil.</li> <li>• Analizar riesgos en predios susceptibles de regularización.</li> </ul>

En la investigación, se entrevistó al ingeniero Enrique López, subdirector de Ingeniería, al ingeniero Saúl López, subdirector de Vinculación y seguimiento de la zona norte, y también, al arquitecto Gabriel Villegas, subdirector de Vinculación y seguimiento de la zona poniente para conocer las funciones que tienen a su cargo (ver cuadro 3.5).

(Continuación de las funciones)

<b>FUNCIONES DE LAS SUBDIRECCIONES DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA</b>		
<p><b>INGENIERÍA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar inspecciones técnicas a inmuebles, instalaciones, servicios y zonas de asentamientos humanos.</li> <li>• Determinar el grado de riesgo por fenómenos naturales o combinación de vulnerabilidad de los inmuebles.</li> <li>• Elaborar oficios preventivos.</li> </ul>	<p><b>VINCULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ZONA NORTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar inmuebles en riesgo.</li> <li>• Elaborar oficios preventivos.</li> <li>• Emitir ponencias para el público.</li> <li>• Realizar la vinculación y seguimiento en las delegaciones Gustavo A. Madero, Azcapotzalco, Venustiano Carranza, Cuauhtémoc e Iztapalapa.</li> </ul>	<p><b>VINCULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ZONA PONIENTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar inmuebles en riesgo.</li> <li>• Elaborar oficios preventivos.</li> <li>• Emitir ponencias para público en general.</li> <li>• Realizar la vinculación y seguimiento en las delegaciones Cuauhtémoc, Benito Juárez, Venustiano Carranza, Miguel Hidalgo y Álvaro Obregón.</li> </ul>

Cuadro 3.5

La Dirección Técnica está comprendida por las subdirecciones de: Geología, Hidrocarburos, Hidrometeorología, Ingeniería, Vinculación y seguimiento de la zona norte así como por Vinculación y seguimiento de la zona poniente. Informática también pertenece a esta dirección pero se maneja directamente desde la Dirección General.

## DIRECCIÓN DE APOYO DE SISTEMAS

De acuerdo a la investigación y con base en el documento que presentó la Dirección de Apoyo de Sistemas “Programas y proyectos de la Dirección de Apoyo de Sistemas”, ésta es la única dirección que se ha dado a la tarea de poner por escrito sus actividades y de darlas a conocer a sus respectivas subdirecciones. Su documentación, se acerca a los escritos que deberían tener las direcciones y sus respectivas subdirecciones.

El “Informe ejecutivo 2003” y la investigación realizada, permitieron identificar las funciones que se le atribuyen a la Dirección de Apoyo de Sistemas siendo éstas:

- Llevar el control de los recursos humanos, financieros y materiales para el cumplimiento de los programas de protección civil.
- Dar seguimiento a las actividades de la DGPC para elaborar informes sobre ésta para diversas áreas de Gobierno.
- Elaborar y revisar el informe de la integración de la Cuenta Pública de la DGPC.

- Elaborar y dar seguimiento al Programa Operativo Anual (POA) de la DGPC.
- Realizar informes para el Comité de Control y Evaluación (COCOE) de la Secretaría de Gobierno.
- Instalar y operar la red delegacional de cómputo de protección civil.
- Coordinar el control, resguardo y distribución de la parte asignada al Distrito Federal de la Reserva Estratégica del Fondo de Desastres Naturales (FONDEN).
- Vigilar y coordinar el cumplimiento de los convenios que se han celebrado en materia de fortalecimiento de la operación relacionada con la protección civil y la prevención de desastres.
- Apoyar con recursos para la realización de eventos especiales como simulacros, prácticas y operativos de emergencia.
- Procurar el mantenimiento de los equipos y maquinaria de la DGPC para su operación en la atención a la población en casos de emergencia.
- Participar en el Subcomité de adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios del sector Gobierno.

La Dirección de Apoyo de Sistemas está compuesta por Recursos humanos, Recursos materiales y Enlace administrativo. Con base en la investigación y en el documento “Programas y proyectos de la Dirección de Apoyo de Sistemas”, se pudieron identificar las funciones de las subdirecciones de esta área (ver cuadro 3.6).

<b>FUNCIONES DE LAS SUBDIRECCIONES DE LA DIRECCIÓN DE APOYO DE SISTEMAS</b>		
<p><b>RECURSOS HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento al programa anual de prestación de servicios profesionales, de capacitación sectorial, y al programa anual de servicio social y prácticas profesionales.</li> <li>• Participar en la difusión del programa de enseñanza abierta sectorial.</li> <li>• Aplicar la normatividad del capítulo 1000.</li> <li>• Difundir programas sobre servicios médicos.</li> <li>• Realizar informes requeridos por la Circular Uno.</li> <li>• Elaborar el manual administrativo, de bienvenida, de reclutamiento y el de selección del personal.</li> <li>• Construir la base de datos del personal de la Dirección General de Protección Civil.</li> </ul>	<p><b>RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el mantenimiento vehicular y verificaciones semestrales.</li> <li>• Suministrar vales de gasolina.</li> <li>• Llevar el control de los inventarios y del almacén.</li> <li>• Realizar el fotocopiado y engargolado.</li> <li>• Dar mantenimiento al inmueble y a la planta de luz.</li> <li>• Realizar el mantenimiento y control del servicio telefónico y del equipo de radio-comunicación.</li> <li>• Emitir informes requeridos en la Circular Uno.</li> <li>• Elaborar requerimientos de compra y servicios.</li> <li>• Buscar programas de aseguramiento de bienes.</li> <li>• Brindar seguridad y vigilancia al inmueble.</li> </ul>	<p><b>ENLACE ADMINISTRATIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el control y seguimiento del presupuesto.</li> <li>• Realizar informes mensuales y trimestrales de avance programático presupuestal.</li> <li>• Elaborar la cuenta pública.</li> <li>• Llevar a cabo informes para el Comité de Control y Evaluación.</li> <li>• Emitir informes requeridos en la Circular Uno.</li> <li>• Realizar la recuperación de seguros.</li> <li>• Efectuar el pago de tenencias vehiculares.</li> <li>• Hacer el pago de agua potable.</li> </ul>

Cuadro 3.6



## **DIRECCIÓN SOCIAL**

De acuerdo a la investigación sobre el “Informe ejecutivo de funciones”, se tiene que las funciones de la Dirección Social son las siguientes:

- Actualizar el directorio e inventario de los refugios temporales en las delegaciones del Distrito Federal.
- Coordinar la impartición de cursos sobre refugios temporales al personal de las Unidades de Protección Civil y de Desarrollo Social de las delegaciones.
- Coordinar cursos de capacitación sobre protección civil a terceros acreditados para que éstos obtengan su registro en la DGPC.
- Brindar asesorías a particulares, instituciones y empresas sobre qué hacer en caso de sismos, normatividad técnica para los programas internos de protección civil, formación de comités internos de protección civil, señalización y equipamiento de seguridad para inmuebles.
- Promover la organización de comités internos de protección civil en los inmuebles del Gobierno del Distrito Federal.
- Identificar riesgos internos y externos en inmuebles así como su correspondiente señalización.
- Diseñar y elaborar trípticos, carteles, maquetas, juegos educativos, videos y material de apoyo para exposiciones.
- Realizar recorridos interinstitucionales en las 8 delegaciones con zonas de alto riesgo para orientar a la población sobre cómo actuar antes, durante y después de una emergencia o desastre.

- Actualizar el inventario delegacional de los sitios de alto riesgo en cauces y barrancas.
- Coordinar y apoyar los simulacros en dependencias públicas, instituciones o empresas.
- Prevenir a la población en eventos masivos.
- Elaborar y diseñar la revista interna de protección civil y el periódico mural.
- Coordinar los stands de protección civil.
- Participar en el Comité temporada de lluvias, en el Comité campaña de invierno, y en el Consejo asesor para la integración, asistencia, promoción y defensa de los derechos de las personas adultas mayores.

Esta dirección tiene como subdirecciones a: Enlace interinstitucional, Capacitación y Participación social.

En el “Cuestionario de control interno” sobre las actividades que se realizan en esta dirección, se pudo identificar que las subdirecciones que pertenecen a esta área tienen como funciones las que se indican en el cuadro 3.7.

**FUNCIONES DE LAS SUBDIRECCIONES DE LA DIRECCIÓN SOCIAL**

<b>ENLACE INTERINSTITUCIONAL:</b>	<b>CAPACITACIÓN:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la integración y actualización de los comités internos de protección civil en los inmuebles del Gobierno del Distrito Federal.</li> <li>• Identificar riesgos internos y externos con el fin de mitigarlos.</li> <li>• Informar sobre la señalización de inmuebles.</li> <li>• Organizar simulacros para dar respuesta a situaciones de emergencia.</li> <li>• Convocar anualmente a las dependencias, instituciones y empresas para que organicen sus simulacros y programas de difusión sobre protección civil.</li> <li>• Evaluar la organización de simulacros y recomendaciones.</li> <li>• Realizar programas en coordinación con la Organización Panamericana de Salud.</li> <li>• Asesorar programas de protección civil.</li> <li>• Elaborar el programa interno de protección civil de la DGPC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar cursos de capacitación con los colegios de profesionistas para que los terceros acreditados obtengan su registro.</li> <li>• Impartir cursos de protección civil dirigidos a instituciones públicas y empresas privadas.</li> <li>• Organizar ciclos de conferencias, seminarios, talleres, mesas redondas en instituciones educativas y colegios de profesionistas.</li> <li>• Coordinar con las instituciones de educación superior, la elaboración de materiales de información y orientación en materia de protección civil.</li> <li>• Asesorar a las empresas privadas en señalización y equipo contra incendios.</li> </ul>

Cuadro 3.7

(Continuación de las funciones)

## **FUNCIONES DE LAS SUBDIRECCIONES DE LA DIRECCIÓN SOCIAL**

### **PARTICIPACIÓN SOCIAL:**

- Efectuar el programa permanente de refugios temporales, seguimiento de las acciones y actualización del directorio sobre dichos inmuebles.
- Realizar el programa de mitigación de riesgos en cauces y barrancas.
- Actualizar el inventario de cauces y barrancas.
- Impartir cursos sobre refugios temporales.
- Difundir medidas preventivas hacia la población.

La subdirección Capacitación está formada por el área de Capacitación y por el área de Diseño. De acuerdo a la investigación y con base en el documento “Cuestionario de control interno”, las actividades de dichas áreas son las que se pueden ver en el cuadro 3.8.

La Subdirección Participación Social está constituida por el área de Refugios temporales y por el área de Cauces y barrancas. De acuerdo a la investigación, en conversación con Mirna Chávez Salinas y con Diana Laura Rincón Sánchez, responsables de dichas áreas respectivamente sus funciones son las que se indican en el cuadro 3.9.

<b>DIRECCIÓN SOCIAL</b>	
<b>SUBDIRECCIÓN: CAPACITACIÓN</b>	
<b>FUNCIONES DE LAS ÁREAS</b>	
<p style="text-align: center;"><b>CAPACITACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover, coordinar e impartir cursos dirigidos a responsables de protección civil para que obtengan su registro.</li> <li>• Coordinar y realizar cursos y/o talleres sobre protección civil a instituciones públicas, privadas, empresas e industrias.</li> <li>• Efectuar cursos para dar a conocer a la protección civil, conceptos básicos, formación de brigadas, programas internos de protección civil, combate a conatos de incendio, evacuación y repliegue así como sobre el uso y manejo de gas L.P.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DISEÑO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, actualizar y corregir trípticos, carteles y volantes sobre los diferentes riesgos.</li> <li>• Efectuar diversos tipos de señalamientos.</li> <li>• Elaborar material para exposiciones y montajes.</li> <li>• Hacer portadas para carpetas, elaborar manuales e ilustraciones.</li> <li>• Realizar maquetas en tercera dimensión y gráficas.</li> <li>• Llevar a cabo la digitalización de imágenes y texto, impresiones a color y separadores para carpetas.</li> <li>• Realizar presentaciones en power point y retoque fotográfico.</li> <li>• Elaborar constancias, reconocimientos y tarjetas de presentación.</li> <li>• Hacer mantas, logotipos, letreros y gafetes.</li> <li>• Diseñar planos de operativos y elaborar personificadores.</li> <li>• Enmascarar documentos y elaborar separadores para carpeta.</li> <li>• Llevar exhibidores y pizarrones a los diversos eventos.</li> </ul>

Cuadro 3.8

<b>DIRECCIÓN SOCIAL</b>	
<b>SUBDIRECCIÓN: PARTICIPACIÓN SOCIAL</b>	
<b>FUNCIONES DE LAS ÁREAS</b>	
<p><b>REFUGIOS TEMPORALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las instalaciones susceptibles de ser habilitadas como refugios temporales por delegación en el Distrito Federal.</li> <li>• Realizar verificaciones periódicas en campo para actualizar posibles cambios en dichas instalaciones.</li> <li>• Establecer los requerimientos básicos para habilitar los refugios temporales.</li> <li>• Contactar a las dependencias de la habilitación de refugios.</li> <li>• Actualizar el directorio de refugios temporales, manuales y trípticos.</li> </ul>	<p><b>CAUCES Y BARRANCAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar recorridos a las 8 delegaciones consideradas de alto riesgo en cauces y barrancas.</li> <li>• Registrar la problemática específica de cada sitio de alto riesgo a través de cédulas técnicas.</li> <li>• Actualizar el inventario de cauces y barrancas.</li> <li>• Brindar atención y prevención hacia la población.</li> <li>• Implementar estrategias de difusión y divulgación.</li> <li>• Efectuar recorridos previos a la temporada de lluvia.</li> </ul>

Cuadro 3.9

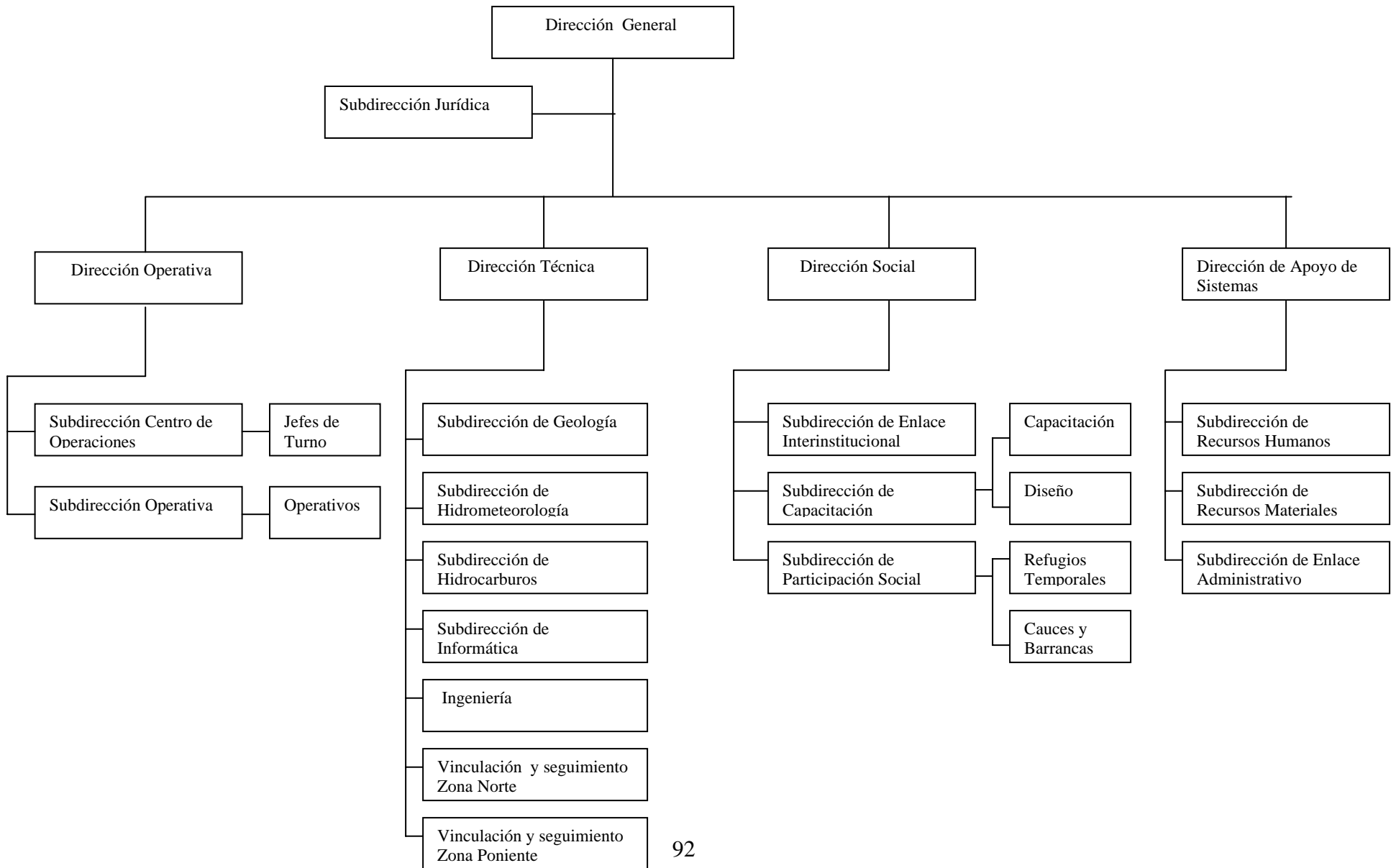
En este capítulo se puede concluir, que la protección civil se tomó en cuenta cuando las experiencias en este ámbito fueron mayores y obligaron a que alguien se hiciera cargo de ello. Es entonces, cuando surgió la DGPC con su primera denominación SIPROR. Actualmente, la Dirección General de Protección Civil del Distrito Federal es una dependencia de la Secretaría de Gobierno que coordina a todas las instancias necesarias para apoyo en caso de incidentes. Ayuda a la prevención y reducción de peligros e informa a la población qué debe hacer en un incidente. Asimismo la DGPC, se encuentra incorporada al Sistema Nacional de Protección Civil.

En esta tesis se escogió a la Dirección General de Protección Civil, porque es una dependencia de Gobierno que tiene un mayor acercamiento con la gente debido a las actividades y apoyo que realiza, sobre todo ante emergencias mayores, siniestros y desastres. Aunque todo lo anterior es externo, causó interés en estudiar a la DGPC internamente.

En la investigación, el área de Capacitación mostró la representación de la estructuración actual de la DGPC con todos los niveles que la integran (direcciones, subdirecciones y áreas) a través del siguiente organigrama:



# ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL



Como se puede observar en el organigrama de la DGPC, no existe un área de comunicación. Ahora bien, es importante mencionar que en la investigación se encontró que anteriormente la Dirección General de Protección Civil contaba con un área de comunicación social. Este es un dato importante, porque desde un departamento de comunicación, se podía manejar la comunicación hacia la sociedad, la comunicación exterior y la interna.

De acuerdo a un primer acercamiento, a través de la observación realizada en la investigación, y al organigrama actual de la DGPC, se lleva a cabo una comunicación que fluye en forma vertical. También se pudo notar que se descuida el ámbito comunicativo interno, porque no se les da importancia a los medios internos de comunicación aunque estos existan. Por lo cual, es necesario tener una comunicación equilibrada y funcional para que la Dirección General de Protección Civil sea más eficiente en su labor.

Es por ello, que es necesario hacer énfasis en la comunicación interna, tomando en cuenta a cada uno de los elementos que participan en la comunicación y la manera en que éstos se relacionan. Todo esto, me lleva a estudiar la comunicación interna que se efectúa en la DGPC, por lo que a continuación, se realizará un análisis del modelo de comunicación interna de la Dirección General de Protección Civil del Distrito Federal.

## **Capítulo 4. Análisis del modelo de comunicación interna de la Dirección General de Protección Civil (DGPC) del Distrito Federal**

Como se vio en el segundo capítulo, los elementos que conforman la metodología del modelo de comunicación son la interdependencia, la clasificación de los mensajes y las redes, por lo que el análisis de cada uno de estos elementos permitirá conocer la situación comunicativa interna.

Así que con base en cada uno de ellos, en este cuarto capítulo se realiza el análisis del modelo de comunicación interna de la Dirección General de Protección Civil del Gobierno del Distrito Federal, para conocer la comunicación que se lleva a cabo en el interior por parte de sus emisores, sus receptores, los mensajes que se están emitiendo y los canales que se están utilizando.

Como se mencionaba, el primer elemento que se analizará para saber cómo se está efectuando la comunicación es la interdependencia en el interior de la DGPC.

## 4.1 Interdependencia

La interdependencia en la DGPC se manifiesta a través de la relación que se lleva a cabo entre cada una de las estructuras: dirección general, direcciones de área, subdirecciones y las áreas o unidades departamentales. Esta interdependencia se realiza de la siguiente manera:

La Dirección General de la DGPC se comunica con la Subdirección Jurídica, a través de memorándums o volantes de asignación para tratar asuntos legales en el ámbito de protección civil.

De acuerdo a la observación y a la investigación realizada, no hay disposición para que la interdependencia siga fluyendo, debido a que el subdirector jurídico no quiso hablar sobre el ámbito comunicativo, lo cual en verdad es preocupante. Porque es una de las estructuras cercanas a la Dirección General que debería tener contacto con las demás áreas, y porque con la cooperación e interés de la persona responsable se puede mejorar a la DGPC. Sin embargo, como se podrá notar en el desarrollo del análisis, esta subdirección resulta ser un ente aislado ante las demás estructuras, debido a que las cuatro direcciones de área que se encuentran en el siguiente nivel únicamente se relacionan entre ellas.

Ahora bien, cuando la Dirección General se comunica con sus áreas, la interdependencia puede fluir debido a que el mensaje o mensajes que se originan se dirigen a una determinada vertiente, dependiendo el asunto y área que se tenga que tratar. O bien, en algunas o todas las vertientes por asuntos de importancia o emergencias mayores, siendo éstas las siguientes y comunicándose como se muestra en el cuadro 4.1.

<b>INTERDEPENDENCIA</b>				
<b>CANAL</b> <b>DIRECCIÓN</b>	memorándum	teléfono	oral	intermediario (secretaria)
Operativa	X			
Técnica	X	X	X	X
Social	X			
Apoyo de Sistemas	X	X	X	

Cuadro 4.1. Interdependencia de la Dirección General hacia sus direcciones de área.

La interdependencia de la Dirección General hacia la Dirección Operativa y hacia la Dirección Social únicamente se realiza de manera formal (memorándums), mientras que cuando se dirige a la Dirección Técnica y a la Dirección de Apoyo de Sistemas puede efectuarse a través de los canales formales o informales. Por lo tanto, el medio que se utiliza con mayor frecuencia para hacer llegar la información hacia estas cuatro direcciones es el memorándum, un canal formal de la organización (aparece sombreado en el cuadro 4.1).

Una vez que el mensaje llegó al área correspondiente, la interdependencia con dirección vertical descendente se encuentra en el segundo nivel (nivel de direcciones). Si el asunto lo requiere y si alguna dirección necesita coordinarse o solicitar apoyo se relaciona con alguna de las otras áreas llevando a cabo una comunicación horizontal de la siguiente manera:

#### **Caso 1\***

Dirección Operativa a:

- Dirección Técnica
- Dirección Social
- Dirección de Apoyo de Sistemas

## **Caso 2\***

Dirección Técnica a:

- Dirección Operativa
- Dirección Social
- Dirección de Apoyo de Sistemas

## **Caso 3\***

Dirección Social a:

- Dirección Operativa
- Dirección Técnica
- Dirección de Apoyo de Sistemas

## **Caso 4\***

Dirección de Apoyo de Sistemas a:

- Dirección Operativa
- Dirección Técnica
- Dirección Social

\*De una dirección hacia otra o con varias de las vertientes.

Al realizarse la comunicación en los casos mencionados, dichas áreas se enteran a través de los siguientes canales:



Cuadro 4.2 Interdependencia entre direcciones de área

<b>INTERDEPENDENCIA HORIZONTAL</b>						
<b>CANAL</b>	<b>Memorándum</b>	<b>Nota informativa</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Radio</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Verbal</b>
<b>DIRECCIÓN OPERATIVA</b>	X		X	X	X	X
<b>TÉCNICA</b>	X				X	
<b>SOCIAL</b>	X				X	
<b>APOYO DE SISTEMAS</b>	X	X	X	X	X	X

Las direcciones de área se relacionan por medio de los canales formales o informales, predominando en los primeros, el memorándum y en los segundos, el teléfono (cuadro 4.2).

Posteriormente, a partir del nivel de direcciones, la comunicación vuelve a fluir en línea vertical en forma descendente hacia las demás áreas llegando así al tercer nivel (nivel de subdirecciones). En este momento, la interdependencia sigue los siguientes caminos:

<b>DIRECCIÓN OPERATIVA</b>				
<b>Canal</b>	<b>memorándum</b>	<b>nota</b>	<b>radio</b>	<b>verbal</b>
<b>Subdirección</b>		<b>informativa</b>		
<b>Centro de Operaciones Operativa</b>	X	X	X	X

Cuadro 4.3 Interdependencia de la Dirección Operativa hacia sus subdirecciones.

En el cuadro 4.3, se muestra que la Dirección Operativa se relaciona con sus dos subdirecciones de forma directa a través de los memorándums y notas informativas o de manera indirecta por medio del radio y personalmente.

Cuadro 4.4 Interdependencia de la Dirección Técnica hacia sus subdirecciones

<b>DIRECCIÓN TÉCNICA</b>						
<b>Canal</b>	<b>circular</b>	<b>memorándum</b>	<b>minuta</b>	<b>nota informativa</b>	<b>teléfono</b>	<b>oral</b>
<b>Subdirección</b>						
<b>Geología</b>	X	X	X	X		
<b>Hidrocarburos</b>		X	X	X	X	X
<b>Hidrometeorología</b>		X	X		X	X
<b>Ingeniería</b>		X	X			X
<b>Vinculación y seguimiento de la zona norte</b>		X		X	X	
<b>Vinculación y seguimiento de la zona poniente</b>		X	X			

Aunque Informática pertenece a esta dirección, la interdependencia vertical se realiza directamente con el Director General a través de notas informativas y volantes de asignación.

La Dirección Técnica se relaciona con Hidrocarburos, Hidrometeorología, Ingeniería y con Vinculación y seguimiento de la zona norte, de manera formal (circulares, memorandos, minutas y notas informativas) o informal (teléfono o personalmente), mientras que con Geología y con Vinculación y seguimiento de la zona poniente sólo se realiza formalmente. Los canales que predominan en las subdirecciones son los memorándums (ver cuadro 4.4).

Ahora bien, la interdependencia de la Dirección Social hacia sus subdirecciones tiene lugar de manera directa o indirecta, utilizándose con mayor frecuencia tres canales: los memorándums (formal), las llamadas telefónicas y verbalmente (informales). En este caso, la interdependencia que se efectúa mediante los canales informales tiene mayor auge que la que se realiza de forma escrita (véase en el cuadro 4.5, los canales que aparecen sombreados).

<b>DIRECCIÓN SOCIAL</b>					
<b>Canal</b>					
<b>Subdirección</b>	<b>Circular</b>	<b>Memorándum</b>	<b>Minuta</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Verbal</b>
<b>Enlace interinstitucional</b>	X	X	X	X	X
<b>Capacitación</b>		X		X	X
<b>Participación social</b>		X		X	X

Cuadro 4.5 Interdependencia de la Dirección Social hacia sus subdirecciones

Cuadro 4.6 Interdependencia de la Dirección de Apoyo de Sistemas hacia sus subdirecciones.

<b>DIRECCIÓN DE APOYO DE SISTEMAS</b>			
<b>Canal</b>	<b>circular</b>	<b>memorándum</b>	<b>oral</b>
<b>Subdirección</b>			
<b>Recursos humanos</b>	X	X	X
<b>Recursos materiales</b>	X	X	X
<b>Enlace administrativo</b>	X	X	X

La Dirección de Apoyo de Sistemas se relaciona con sus subdirecciones de manera formal (memorándums y circulares) o informal (canal oral). Como se pudo ver, en el cuadro 4.6, los vínculos hacia Recursos humanos, Recursos materiales y Enlace administrativo se dan principalmente a través de los canales formales siendo éstos: la circular y el memorando.

Por otro lado, en el caso de las subdirecciones se identificó que las siguientes se comunican frecuentemente en la DGPC y que su relación puede llevarse a cabo en su misma dirección o con otras áreas:

<b>INTERDEPENDENCIA HORIZONTAL</b>					
Canal	<b>memorándum</b>	<b>minuta</b>	<b>radio</b>	<b>teléfono</b>	<b>verbal</b>
Subdirección					
<b>Centro de Operaciones</b>	X	X	X	X	
<b>Operativa</b>	X		X	X	
<b>Informática</b>	X			X	
<b>Enlace interinstitucional</b>	X	X		X	X
<b>Recursos humanos</b>	X			X	
<b>Hidrometeorología</b>	X				



La Subdirección de Informática sólo se relaciona por medio de las llamadas telefónicas y la Subdirección de Hidrometeorología únicamente a través de memorándums (ver cuadro 4.7). Asimismo, se pudo identificar, que las subdirecciones: Centro de Operaciones, Operativa, Enlace interinstitucional, y Recursos humanos, llevan a cabo la interdependencia de forma directa o indirecta, predominando en la primera, el memorándum y en la segunda, el teléfono.

Las siguientes subdirecciones tienen un menor contacto, debido a que algunas no se comunican entre ellas, aún cuando pertenecen a la misma dirección, y a que la relación se llega a dar porque es sumamente necesario:

Cuadro 4.8

<b>RELACIÓN QUE PUEDE LLEGAR A SER PARTE DE LA INTERDEPENDENCIA</b>						
<b>Canal</b>	memorándum	minuta	nota informativa	radio	teléfono	oral
<b>Subdirección</b>						
Geología						X
Hidrocarburos	X	X	X			X
Ingeniería			X			X
Vinc. y seguimiento de la zona norte						X
Vinc. y seguimiento de la zona poniente				X		X
Capacitación					X	
Participación social					X	
Recursos materiales	X				X	X
Enlace administrativo						X

Por una parte, se registró que la relación de las subdirecciones Hidrocarburos, Ingeniería y Recursos materiales puede ser formal o informal. Y por la otra parte, que el contacto de Geología, Vinculación y seguimiento de la zona norte, Vinculación y seguimiento de la zona poniente, Capacitación, Participación social y Enlace administrativo únicamente tiende a ser informal (cuadro 4.8). Los canales que sobresalen son los siguientes:

1er. lugar → canal oral

2do. lugar → teléfono

3er. lugar → memorándums y notas informativas

Del tercer nivel al siguiente, la interdependencia se realiza en dirección vertical descendente por parte de las subdirecciones hacia sus respectivas áreas:

- El Centro de Operaciones se comunica a través de memorándums o de manera verbal con los jefes de turno y con los radio operadores.
- La Subdirección Operativa se dirige con los Operativos por medio de memorándums o de forma verbal.

<b>SUBDIRECCIÓN CAPACITACIÓN</b>				
<b>Canal</b>	<b>circular</b>	<b>memorándum</b>	<b>teléfono</b>	<b>verbal</b>
<b>Área</b>				
<b>Capacitación</b>	X	X	X	X
<b>Diseño</b>				X

Cuadro 4.9

La Subdirección Capacitación se relaciona con el área de Capacitación de manera directa (circulares o memorándums) o indirecta (vía telefónica o personal). Y con el área de Diseño únicamente de forma oral. El canal que predomina es el verbal, lo cual indica que sí se pueden depurar los procesos (cuadro 4.9).

<b>SUBDIRECCIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL</b>				
<b>Canal</b>	<b>circular</b>	<b>memorándum</b>	<b>notas</b>	<b>oral</b>
<b>Área</b>			<b>informativas</b>	
<b>Refugios temporales</b>	X	X	X	X
<b>Cauces y barrancas</b>	X	X	X	X

Cuadro 4.10

La Subdirección Participación social se comunica con sus áreas por medio de los canales formales o de los informales. Véase en el cuadro 4.10, que la interdependencia a través de los escritos, se realiza con mayor frecuencia que la que tiene lugar de forma oral.

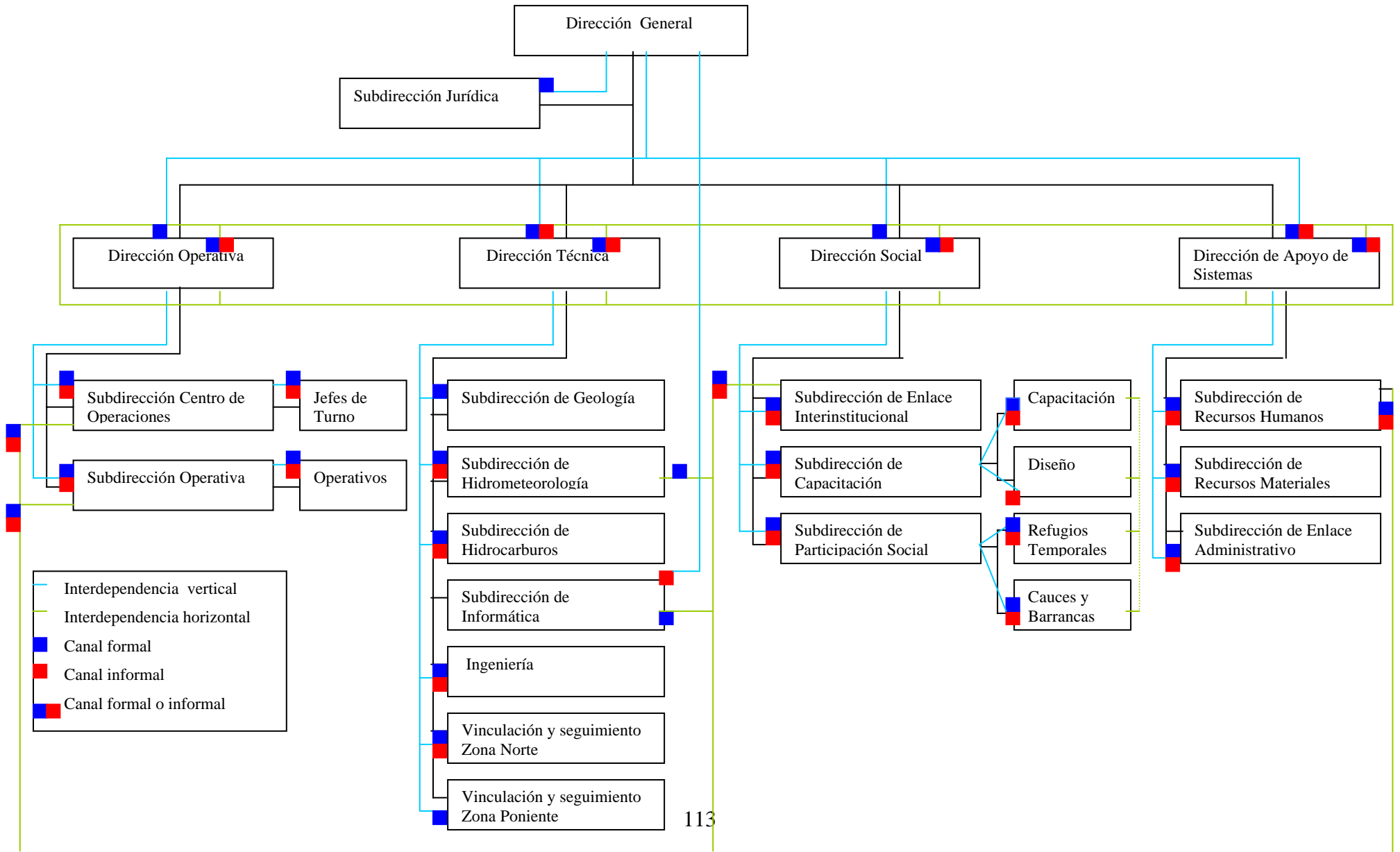
De acuerdo a la investigación, las áreas correspondientes al cuarto nivel se empiezan a comunicar de la siguiente forma:

- **Diseño.** Se comunica vía telefónica o de forma verbal con las áreas de su misma dirección.
- **Capacitación.** Esta área se relaciona con las áreas que pertenecen a su misma dirección y con las de otras direcciones a través de memorándums o de forma personal.
- **Refugios temporales.** Se comunica frecuentemente con Cauces y barrancas; área que pertenece a la misma dirección a través de memorándums, notas informativas o de manera oral. También se comunica por medio de este mismo tipo de documentos con el área que se tenga que tratar.
- **Cauces y barrancas.** Se pone en contacto con Refugios Temporales; área que pertenece a la misma dirección por medio de memorándums, notas informativas o de manera personal y a través de este tipo de escritos se comunica con el área que se tenga que tratar.

Como se puede notar, en este nivel se está empezando a generar interdependencia en forma horizontal, ya que áreas que pertenecen a una misma subdirección comienzan a relacionarse entre ellas, sobresaliendo el canal oral.

Visualmente se representa de la siguiente forma en el organigrama:

# DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL



En la interdependencia se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>INTERDEPENDENCIA VERTICAL</b>		
Dirección General a direcciones de área:  Formal	Direcciones de área a subdirecciones:  Formal	De subdirecciones a áreas:  Informal
<b>INTERDEPENDENCIA HORIZONTAL</b>		
Nivel de direcciones de área  Cubierto	Nivel de subdirecciones  Se desarrolla sólo en algunas áreas.	Nivel de áreas  Inicia

Cuadro 4.11

Como se puede apreciar en el cuadro 4.11, la interdependencia vertical está presente en todos los niveles jerárquicos mientras que la interdependencia horizontal comienza a desarrollarse.

Como parte del análisis, ahora corresponde el turno del segundo elemento que es la clasificación de mensajes de la DGPC y los rubros que por ende están considerados.

## **4.2 Clasificación de los mensajes**

Se analizaron los mensajes que se emiten en cada una de las áreas que integran a la Dirección General de Protección Civil. Los medios internos de la organización se muestran en el cuadro 4.12.

En el cuadro 4.13 se pueden ver los canales por los que fluyen los mensajes verbales. Dentro de estos mensajes se encuentran tanto los que se realizan de forma oral como escrita. Y en el cuadro 4.14 se muestran los canales por los que se emiten los mensajes no verbales.



MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	
NIVEL INTERNO	
CANALES DE COMUNICACIÓN ESCRITA	CANALES DE COMUNICACIÓN ORAL
Memorandos	Comunicación cara a cara
Informes	Conversaciones
Circulares	Juntas
Minutas	Reuniones
Notas informativas	
Propuestas	
Manuales	
Volante de asignación	
Boletines	
Pizarrón de avisos	
Computadora	

Cuadro 4.12

## MODALIDAD DEL LEGUAJE

Cuadro 4.13

CATEGORÍA		MENSAJES VERBALES	PERIODICIDAD EN LA D.G.P.C.
ESCRITA	<p>Circulares</p> <p>Memorandos</p> <p>Minutas</p> <p>Notas informativas</p> <p>Volante de asignación</p>	<p>Estas 5 categorías</p>	<p>Se elaboran conforme se van generando los asuntos</p>
	<p>Informe de actividades</p> <p>Pizarrón de avisos</p> <p>Boletines</p> <p>Propuestas</p>		
ORAL	<p>Conversaciones</p> <p>Reuniones y juntas</p>		<p>-Se realizan cuando es necesario.</p> <p>-Se convocan cuando se requieren y cuando surgen asuntos de importancia.</p>

## MENSAJES NO VERBALES

Cuadro 4.14

CATEGORÍA	EN LA D.G.P.C.
Presencia	-Se identificó al personal de las direcciones, subdirecciones y áreas en sus oficinas.
Movimientos de la cabeza	-Atención y concordancia en la relación entre superiores y subordinados.
Cejas	-Cejas normales que mostraron indiferencia.
Gestos de los ojos (miradas)	-Miradas fijas en señal de atención.
Expresión Facial	-Alegría, seguridad y seriedad.
Emblemas, ilustradores, muestras de afecto y regulación	-Indicaron lugar o tiempo Mostrar alegría Saludos a los compañeros Emisión de respuestas (sí o no)
Comportamiento táctil	-Forma de saludar a los compañeros de trabajo a través de un “apretón de manos” o de un “beso en la mejilla”.
Movimientos de los pies	-Pies firmes.
Postura	-Los encuentros entre el personal eran frente a frente teniendo como intermedio el escritorio.
Vestimenta	-Personal que se muestra identificado (chamarras que indican que el personal pertenece a la DGPC).
Distancia	-Personal y social.

Los medios de la comunicación no verbal que se analizaron para identificar la comunicación interna fueron:

- Presencia o ausencia del personal
- Vestimenta del personal
- Kinésica → presencia, movimientos de la cabeza, cejas, gestos de los ojos, expresión facial, movimientos de los pies, contacto táctil y la postura.
- Comportamientos no verbales → emblemas, ilustradores, muestras de afecto, reguladores y adaptadores
- Proxémica → espacio personal y social

Se observó la presencia física de cada uno de los integrantes en sus áreas de trabajo, por parte de todos los niveles: direcciones, subdirecciones y áreas. Elaborando y revisando documentos, trabajando en la computadora, haciendo llamadas telefónicas y utilizando el radio portátil. El personal en general, se encontró realizando sus actividades.

Los movimientos de cabeza indicaron atención en la relación entre emisores y receptores de las direcciones, subdirecciones y áreas. Se observó que las cejas de las personas permanecieron normales mostrando indiferencia. En cuanto a los gestos de los ojos, se identificó que las miradas eran fijas en señal de atención, no se observó ninguna mirada perdida o distracción.

La expresión facial del personal mostró seguridad, pero sobre todo, se manifiesta seriedad y gestos de alegría. Se observó que el personal de la Dirección Social tiende a mostrar preocupación.

En cuanto a los pies, éstos se mantuvieron firmes, sin ningún movimiento de nerviosismo, lo cual manifiesta que existe seguridad en cada una de las personas que trabajan en la DGPC.

Los emblemas indicaron dirección por medio del dedo índice de las manos haciendo referencia si era hacia arriba, hacia abajo, por la derecha o por la izquierda. También, tiempo o espera, ya que el emisor indicaba a su receptor “permítame un momento” o “en un momento te atiendo”. Además, el personal de las direcciones, subdirecciones y áreas mostró seriedad, seguridad y alegría, las primeras a través de un semblante firme y la última por medio de la sonrisa.

Los ilustradores se identificaron cuando las personas emitían sus respuestas, al decir un “sí” o un “no”. También para dar indicaciones de lugar y para reforzar las conversaciones.

Las muestras de afecto fueron manifestadas por expresiones faciales de alegría, seriedad y seguridad del personal en general.

Los reguladores que se percibieron durante las conversaciones fueron los movimientos de cabeza. También, las miradas indicaban el turno de hablar tanto de los emisores como de los receptores. Asimismo, los saludos, ayudaban a establecer y concluir las conversaciones.

El contacto táctil se manifestó cuando el personal saludaba al llegar a la DGPC, en su circulación dentro de la organización o cuando se despedía a través de un apretón de manos o un beso en la mejilla.

Respecto a las posturas, se observó que las personas que integran a las direcciones, subdirecciones y áreas estaban sentadas en su correspondiente área de trabajo realizando sus actividades. Asimismo, los encuentros entre superiores y subordinados eran frente a frente y se exteriorizaba seguridad, no hubo alguna señal de timidez o nerviosismo.

Y en cuanto a la vestimenta, lo relevante al respecto fue que el personal del Centro de Operaciones se identifica con la Dirección General de Protección Civil. Ya que se observó que los integrantes de dicha subdirección, portaban o que en su área de trabajo tenían chamarras de color azul marino con el símbolo de protección civil y las siglas D.G.P.C., la cual es una manifestación sobre su identidad.

Además, se observó que las personas de las direcciones, subdirecciones y áreas, manejan la distancia social y la distancia personal, en la entrega de documentos, en los saludos y en las conversaciones.

## **RECEPTORES**

Continuando con la clasificación de mensajes, se llevó a cabo la identificación de los canales, por los que los receptores reciben la información en el interior de la Dirección General de Protección Civil. La Subdirección Jurídica recibe la información por medio de memorandos y volantes de asignación.

Existen tres canales que principalmente enteran al área operativa: memorando, radio y teléfono. El primero de ellos, es formal y los otros dos son informales (cuadro 4.15).

ÁREA OPERATIVA										
Canal / Área	circular	memorando	minuta	volante de asignación	manual	correo electrónico	radio	teléfono	reuniones o juntas	verbal
<b>DIRECCIÓN</b>										
Operativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>SUBDIRECCIÓN</b>										
Centro de Operaciones	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Operativa	X	X	X		X	X	X	X	X	X
<b>AREA</b>										
Jefes de turno		X					X	X	X	X
Operativos		X					X	X		X

Cuadro 4.15



Como se puede ver en el cuadro 4.16, el área técnica es enterada de la información de manera directa o indirecta, predominando los siguientes: los memorandos, las minutas, las notas informativas y el teléfono. Los tres primeros son formales y el último es informal, lo cual indica que los escritos son los que generalmente informan a dicha área en todos sus niveles.

ÁREA TÉCNICA										
<b>Canal</b> <b>Área</b>	memorando	minuta	nota informativa	volante de asignación	manual	radio	teléfono	e-mail	reuniones o juntas	oral
<b>DIRECCIÓN</b> Técnica	X	X		X		X	X		X	
<b>SUBDIRECCIONES</b> Geología	X	X	X						X	
Hidrometeorología	X	X		X	X	X	X	X		X
Informática			X	X			X			
Vinculación y seguimiento de la zona norte			X				X	X		
Vinculación y seguimiento de la zona poniente	X	X	X				X			

Cuadro 4.16

ÁREA SOCIAL												
Canal	circular	memorando	minuta	volante de asignación	nota inf.	manual	radio	teléfono	e-mail	pizarrón de avisos	reuniones o juntas	verbal
Área												
DIRECCIÓN	X	X		X			X	X			X	
Social												
SUBDIRECCIONES	X	X		X				X		X	X	X
Enlace interinstitucional												
Capacitación	X	X	X	X		X		X		X	X	X
Participación social	X	X	X	X		X		X		X	X	X
AREAS	X	X			X	X		X	X		X	X
Capacitación												
Diseño								X				X
Refugios temporales	X	X			X	X		X				X
Cauces y barrancas	X	X			X	X		X				X

Cuadro 4.17

El principal medio que informa a los receptores del área social es el teléfono. Después se encuentra la circular, el memorando y el canal verbal (véase cuadro 4.17).

Los receptores de la Dirección de Apoyo de Sistemas se enteran de la información de manera directa a través de la circular y el memorando o de forma indirecta por medio del teléfono, las reuniones o juntas y el canal verbal (cuadro 4.18)

ÁREA DE APOYO DE SISTEMAS										
Área	circular	memorando	minuta	nota inf.	manual	e-mail	radio	teléfono	reuniones o juntas	verbal
Canal										
DIRECCIÓN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Apoyo de Sistemas										
SUBDIRECCIÓN	X	X		X				X	X	X
Recursos humanos										
Recursos materiales	X	X		X				X	X	X
Enlace administrativo	X	X						X	X	X

Cuadro 4.18

## MÉTODO DE DIFUSIÓN

En el método por el que se difunden los mensajes, se analizó el *hardware* y *software* comunicativo.

### **HARDWARE:**

#### ⇒ **Teléfono**

Cuenta con un directorio interno para enlazar y comunicar todas las direcciones, subdirecciones y áreas que comprenden a la Dirección General de Protección Civil.

En la DGPC, el teléfono se utiliza diariamente (lunes a viernes). Cabe mencionar, que el Centro de Operaciones perteneciente a la Dirección Operativa también lo usa sábados y domingos, debido a que su labor se realiza los 365 días, las 24 hrs. del día.

La línea telefónica se usa con mayor frecuencia por las mañanas, mientras que por la tarde disminuye.

Se observó que una persona que estaba supliendo a una de las secretarias del área social, desconocía o no tenía a la mano las extensiones de las subdirecciones que pertenecen a su misma área.

En lo que respecta, a las otras áreas se lleva a cabo un buen funcionamiento, pues además de conocer las extensiones de cada área, cada una cuenta con su directorio telefónico y lo utiliza.

⇒ **Computadora**

Se usa diariamente en toda la organización debido a que resulta ser una herramienta de trabajo para realizar escritos, tratar asuntos correspondientes a cada una de las áreas, guardar archivos, documentos, hacer gráficas, entre otros.

En el caso del Centro de Operaciones y el área de Diseño es necesario usarla permanentemente debido a las actividades que realizan.

Internet. Se utiliza para consultar información.

La DGPC tiene su propia página web siendo ésta: [www.proteccioncivil.df.gob.mx](http://www.proteccioncivil.df.gob.mx)

Se observó que en dicha página, la DGPC se maneja tanto de forma escrita como visual y que se utilizaron los colores institucionales (azul y naranja). El contenido se encuentra conformado por su historia, su estructuración interna, programas, reglamentos de protección civil, acciones preventivas así como por el directorio de las unidades delegacionales, de terceros acreditados y de los refugios temporales. Es una página, en la que la DGPC se da a conocer.

Las direcciones, subdirecciones y áreas que cuentan con correo electrónico (e-mail) personal para comunicarse laboralmente son: el área

de Capacitación, la Dirección Operativa, el Centro de Operaciones, Ingeniería, Hidrocarburos, Vinculación y seguimiento de la zona norte, Vinculación y seguimiento de la zona poniente y la Dirección de Apoyo de Sistemas.

⇒ **Radio**

Se utiliza el radio troncal o portátil, para ello se sigue un protocolo con el nombre indicativo que tiene asignado el personal de la DGPC y las claves de frecuencia de la Secretaría de Seguridad Pública. Se usa este sistema para guardar confidencialidad en los asuntos a tratar.

Las direcciones y áreas que tienen radio son las siguientes:

- La Dirección Operativa y sus dos subdirecciones (se usa diariamente).
- La Dirección Técnica y las subdirecciones: Hidrocarburos, Vinculación y seguimiento de la zona poniente, y Vinculación y seguimiento de la zona norte (se utiliza parcialmente).
- La Dirección Social y las subdirecciones: Enlace interinstitucional y Cauces y barrancas (se usa parcialmente).
- La Dirección de Apoyo a Sistemas (se utiliza diariamente)

La ubicación y distribución del radio se está realizando de manera funcional así como estratégica, porque se encuentra en el área afín que es la Dirección Operativa así como en el Centro de Operaciones y la Subdirección Operativa. Y porque se maneja al nivel de direcciones y en algunas subdirecciones que lo necesitan en sus actividades.



## **SOFTWARE ORAL:**

### ⇒ **Conversaciones**

En la DGPC, el personal de cada una de las áreas se encuentra en sus respectivas actividades, no como en otras dependencias de Gobierno que se ponen a platicar y a desayunar en vez de realizar su trabajo.

Por lo general, se dan indicaciones entre jefes y subordinados.

### ⇒ **Reuniones/juntas**

Las reuniones de trabajo se realizan cuando surgen asuntos que conciernen a las direcciones o áreas competentes a éstos.

Las juntas se efectúan al nivel de direcciones, subdirecciones o de áreas. Se realizan cuando se requiere tratar algún asunto, operativos o eventos especiales.

En el caso de la Dirección Operativa, además de considerar los rubros antes mencionados, se hacen de forma mensual, lo cual indica que esta dirección es la única que maneja una periodicidad. También se convocan para saber cómo está dicha área y qué se pretende hacer. O bien, efectuarse de forma individual.

Es importante que en la DGPC, las juntas además de requerirse para tratar los asuntos de importancia también se efectúen con una periodicidad.

⇒ **Discursos**

Según el área de Ingeniería, se realizan el 24 de diciembre, el 1º. de enero, días oficiales o de cierta relevancia.

**SOFTWARE ESCRITO:**

⇒ **Circulares**

Por lo general, estos documentos tratan asuntos comunes para las cuatro áreas: Dirección Operativa, Dirección Técnica, Dirección Social y la Dirección de Apoyo de Sistemas.

Se realizan al nivel de direcciones, en el de subdirecciones y en el nivel de áreas. De acuerdo al asunto puede estar dirigida hacia una o varias áreas y alguna subdirección. O bien, estar destinada al personal asignado en una determinada actividad.

Por lo general, se elaboran circulares para ejercer operativos, conforme van surgiendo los asuntos o por instrucciones del Director General.

La circular cumple con enviar el mensaje de forma clara, de manera simultánea y por estar fechada. También por ser elaborada y realizar su acuse el mismo día, y porque el propio personal constató que dicho escrito es oportuno. Pero no con el rubro de destinatario, porque sólo se incluye quién la emitió sin poner el cargo que ocupa en la DGPC, lo cual indica que sólo cumple de forma parcial.

Se identificaron formatos diferentes para la circular. Uno de ellos está conformado por una pequeña franja que contiene el escudo del Distrito Federal, un poco separado de éste se encuentra el escudo del Gobierno y vuelve a continuar la franja que contiene la denominación Gobierno del Distrito Federal y la leyenda “México, la Ciudad de la Esperanza”. Como el Gobierno del DF es el rango mayor en dicha constitución, y ya se mencionó, debajo de la franja continúan los siguientes niveles: Secretaría de Gobierno, Subsecretaría de Gobierno y la Dirección General de Protección Civil. Después, se encuentra el nombre del escrito que se trata. En este formato, se hace referencia y destaca al mismo tiempo al Gobierno del Distrito Federal por la tipografía y tamaño empleado tanto de forma escrita como visual, lo cual hace que el Gobierno sobresalga y la DGPC quede en segundo plano. En el otro formato, únicamente se indica el tipo de documento con un doble lineado debajo de éste que se visualiza como margen y la indicación en la parte inferior de mandar copia al Director General.

⇒ **Memorandos**

Se utilizan para informar al personal asuntos oficiales, situaciones laborales, solicitar alguna reparación del área, vehículos, radios, etcétera. Los memorándums son elaborados según la necesidad que se tiene. Como en el caso del área de Capacitación que maneja este documento del diario.

En general, es el escrito que se elabora con más frecuencia en las direcciones, subdirecciones y áreas.

El memorando da a conocer los mensajes que se generan de forma breve, clara y también cuenta con su correspondiente fecha de elaboración. Sin embargo, se observó que en el remitente de algunos memorandos sólo se indica el nombre de la persona que emitió el escrito sin firmarlo o poner el cargo que ocupa en la DGPC.

Este escrito es oportuno en ocasiones, porque a veces llega el mismo día que se elaboró y a veces se tarda un día, tres o hasta una semana, por lo cual sólo cumple parcialmente con su objetivo como canal.

El formato que utiliza la Dirección General para la elaboración del memorándum, destaca en la parte superior dicha denominación en un rectángulo enmarcado y el símbolo de protección civil en marca de agua centrado. La forma en que se incluye dicho símbolo indica que se toma en cuenta su procedencia. Y también, porque en la parte inferior derecha se menciona de forma escrita Dirección General.

La observación al respecto, es que dicho símbolo nos remite a la protección civil. Sin embargo, para tener un referente claro hay que agregar las siglas DGPC o la denominación Dirección General de Protección Civil.

Existen otros formatos diferentes utilizados por las direcciones y subdirecciones. En el primero de ellos, únicamente se indica el tipo de documento y se incluye en la parte inferior, enviar copia del documento al

Director General de Protección Civil así como al director competente al asunto. Y en el segundo, se hace referencia al Gobierno del Distrito Federal con su respectivo símbolo y la leyenda, después se indica el nombre del escrito con un lineado doble que se ve como margen. En este documento, lo único que hace referencia a la DGPC, es que en el documento se incluye la dirección y teléfonos de la DGPC así como la indicación de enviar al Director General de Protección Civil y a los directores competentes al asunto, la respectiva copia.

Como se pudo notar a través de esta forma, se entera al Director General de las actividades que se realizan en la DGPC. A estos formatos, hay que incluir que pertenecen a la Dirección General de Protección Civil tanto de forma escrita como visual.

⇒ **Minutas**

Se elaboran para tratar asuntos de importancia, reuniones, juntas o proyectos de trabajo. Los mensajes son claros y precisos. Se toma en cuenta participantes, hora y lugar, cumpliendo de esta forma con su cometido como escrito.

Por lo regular, las minutas son oportunas de acuerdo al personal, fecha de elaboración y entrega de las mismas.

En el primer formato únicamente se indica el tipo de documento. Y en el segundo, se hace referencia al Gobierno del Distrito Federal con el símbolo y leyenda correspondiente, después tiene el nombre del escrito.

Al respecto, hay que incluir de forma escrita Dirección General de Protección Civil y el símbolo respectivo.

⇒ **Orden del día**

Se realiza en los lugares que indica la minuta o la reunión de trabajo. Cumple con fecha, lugar, hora, nombre de los asistentes, con mensaje preciso y objetivos planteados.

Es el único formato que indica en la parte superior de forma escrita que pertenece a la Dirección General de Protección Civil. Para que el formato esté completo, se le tiene que incluir el símbolo de protección civil como referente para reforzar la escritura.

⇒ **Notas o tarjetas informativas**

Informan de asuntos relevantes o sobre las actividades que se efectúan.

Este documento destaca algún detalle o la particularidad de un asunto.

Por lo general, se elaboran conforme van surgiendo los asuntos. Como en el caso de la Subdirección de Hidrocarburos, perteneciente a la Dirección Técnica que realiza 2 notas al día.

Se identificaron dos formatos en su emisión. En el primero de éstos, sólo se indica el tipo de escrito. El segundo inicia con una franja que contiene el escudo del DF, el del Gobierno y el símbolo de protección civil, del lado derecho de este último, se menciona al Gobierno del Distrito Federal y la leyenda respectiva (México, la Ciudad de la Esperanza). El nombre del

documento que se trata con un doble lineado así como la indicación en la parte inferior de enviar dicho escrito al Director General. La observación al respecto, es que en el primer formato se debe incluir a la Dirección General de Protección Civil tanto de forma escrita como visual. Y en el segundo, hay que agregar las siglas DGPC o poner la denominación correspondiente.

Estos documentos se encuentran fechados e informando la situación. Sin embargo, se encontraron algunas notas informativas que carecen de destinatario y les hace falta incluir el cargo de la persona que las emitió. De acuerdo al personal, elaboración y acuse que presentan las notas informativas se consideran oportunas.

⇒ **Orden de trabajo**

Informa al personal la situación conforme se va generando.

Por lo general, se considera como orden de trabajo al volante de asignación.

⇒ **Volante de asignación**

Es un canal de carácter formal. Este documento es de gran importancia porque únicamente lo elabora la Dirección General en la DGPC.

Cuenta con número de folio interno para informar a la dirección, subdirección o área correspondiente, el asunto o la situación que se tiene que atender.

En el formato del volante se pide a la persona asignada enviar la respuesta por escrito y su correspondiente fecha.

Su elaboración se efectúa según se van presentando los asuntos.

De acuerdo a la fecha de captura de la elaboración de estos documentos y a la fecha en que se entregan al área correspondiente únicamente transcurre un día, lo cual indica que alcanzan a cubrir el criterio de oportunidad. Como se puede notar, el volante de asignación cumple con su cometido como canal.

Es necesario que el formato de este documento tenga el símbolo de protección civil y la denominación Dirección General de Protección Civil o las siglas DGPC para identificar la pertenencia de este documento.

⇒ **Boletines**

El boletín se elabora en caso de alguna contingencia, alertamiento y en temporadas de lluvia o frío, por lo cual este documento sólo se realiza de forma temporal.

⇒ **Informes**

En cada una de las direcciones que integran a la DGPC, se elaboran informes de actividades por cada uno de los cargos (director, subdirector y responsable del área o turno, operativos y radio operadores). Estos escritos se realizan de forma semanal, mensual, trimestral y anual.



El formato que se utiliza es uniforme en cada una de las áreas. En la constitución de este documento, hay que agregar el símbolo de protección civil para que la DGPC esté presente visualmente.

⇒ **Propuestas**

Las áreas de la DGPC elaboran propuestas cuando se requieren como en los siguientes casos:

-La Dirección Operativa realiza propuestas para capacitación del personal, mejora del equipamiento y mantenimiento del área o para solucionar algunas carencias.

-La Dirección Técnica elabora propuestas para la actualización del Reglamento de Protección Civil.

.

⇒ **Manuales**

-La Dirección Operativa tiene manuales para albergues provisionales, procedimientos operativos, procedimientos para obtener la gráfica de la ceniza volcánica y manuales para realizar las actividades (qué se debe hacer y cómo se debe hacer).

-La Dirección Técnica cuenta con el manual de atención de emergencia.

-La Dirección de Apoyo de Sistemas tiene el manual administrativo y se encuentran en proyecto los manuales de bienvenida, recursos humanos, reclutamiento y selección del personal.

-Y la Dirección Social cuenta con manuales para el uso y manejo de extintores, gas L.P., tipos de fuego, plan familiar, homologación de criterios para la elaboración de programas internos, evacuación y repliegue, introducción a la protección civil, habilitación de refugios temporales y el manual de artefactos explosivos.

Como se pudo notar, existen manuales especializados para cada área, apegados a las actividades que realiza cada una de ellas. Los manuales mostrados fueron los siguientes:

#### **MANUAL DE LA DIRECCIÓN SOCIAL:**

*Homologación de criterios para la elaboración del programa interno de protección civil.*

**Portada.** El título se maneja de dos formas. En la primera, se indica el nombre del manual de forma completa resaltando la parte corta del título (Homologación de criterios) con tipografía de mayor tamaño. Y en la otra, dicha parte del nombre del manual se utiliza dos veces como fondo en posición diagonal, lo cual permite visualizar el extremo superior e inferior izquierdo que señala su pertenencia hacia la Dirección General de Protección Civil así como al Gobierno del Distrito Federal tanto de forma escrita como a través los símbolos respectivos. En dicha constitución, la D.G.P.C. destaca por el tamaño del símbolo, la tipografía y por

encontrarse ubicada en la parte superior, lo cual llama la atención visualmente.

**Contenido.** Cumple con su objetivo, que es informar al personal cómo llevar a cabo las actividades y procesos en la DGPC. Está conformado por información e imágenes para visualizar y reforzar la parte escrita. La observación al respecto, es que no se encontró fecha de elaboración y se utilizó diferente tipografía en los diversos apartados que constituyen al manual.

**Índice.** Cuenta con un índice del contenido por temas que agiliza su consulta.

**Paginado.** La enumeración se ubica la parte inferior derecha permitiendo su pronta identificación.

En dicho manual, se maneja creatividad tanto en su portada como en la forma de presentar su contenido a través de la información e imágenes utilizadas dentro de éste.

## **MANUAL DE LA DIRECCIÓN DE APOYO DE SISTEMAS:**

### *Manual administrativo*

**Portada.** Están considerados los datos básicos: título del manual y su lugar de procedencia.

**Contenido.** Informa al personal cómo llevar a cabo las actividades y procesos en la DGPC, lo cual indica que cumple con su objetivo como manual. Está conformado por información y esquemas (flujogramas), para mostrar la forma de realizar cada una de las funciones, de manera clara, precisa y creativa.

**Índice.** Cuenta con índice para facilitar su consulta.

**Paginado.** En la parte superior derecha se muestra un recuadro para indicar el total de páginas y el número de cada una de éstas, así como su fecha de elaboración, la forma en que se presentan estos datos es creativa y permite localizarlos sin ningún problema.

## **MANUAL DE LA DIRECCIÓN OPERATIVA:**

### *Procedimiento operativo de mitigación en cauces y barrancas*

**Portada.** En su constitución, se pudo visualizar que cuenta con los símbolos y denominaciones que señalan que el manual pertenece a la Dirección General de Protección Civil y al Gobierno del Distrito Federal. También esta conformada por el título del manual y una imagen referente que llama la atención visualmente. Además, se incluye la fecha de elaboración en la parte inferior.

**Contenido.** Primero se maneja información y después un anexo con flujogramas, listados, imágenes, tablas y mapas, para ubicar datos

específicos y elementos de forma visual. También cumple con su objetivo como manual, por informar al personal la forma de llevar a cabo las actividades y procesos.

**Índice.** Cuenta con contenido para agilizar la consulta.

**Paginado.** La numeración de sus páginas está en la parte inferior derecha, lo cual indica que su identificación es visible.

Los manuales antes mencionados para cada una de las áreas de la DGPC se van modificando y mejorando de forma anual por el personal de cada una de las direcciones.

La observación sobre este canal, es que cada una de las áreas de la DGPC ubique el lugar en que se encuentran sus respectivos manuales.

⇒ **Periódico mural**

En la entrada de la DGPC se encuentra colocado un pizarrón en la pared para realizar el periódico mural. De acuerdo a las funciones que se le asignan a cada una de las direcciones, la Dirección Social es la encargada de realizar este periódico, sin embargo, no se muestra algún interés por este medio.

De hecho, más bien es un pizarrón en el cual se ponen carteles y documentos. Aún en este caso, no se considera como pizarrón de avisos debido a que no cumple con una periodicidad que supuestamente es

mensual, ya que los documentos se colocan conforme se van generando. Algunos de los escritos eran caducos y simplemente estaban colocados sin mostrar alguna posición o clasificación específica.

De acuerdo al personal de la Dirección Operativa, de la Dirección Técnica y de la Dirección de Apoyo de Sistemas, en el pizarrón o supuesto periódico mural se informan y colocan asuntos sin interés, a excepción del personal de la Dirección Social que opina lo contrario.

Una necesidad de información que se debe considerar al respecto, es que el personal comentó que asuntos importantes se deberían difundir de forma general.

En el interior de la DGPC se observaron circulares y memorandos que se pueden transmitir a través de este canal.

Como se pudo percatar, este medio se encuentra en un lugar estratégico en la DGPC. Sin embargo, no cumple su funcionalidad como periódico mural ni como pizarrón de avisos, por lo cual hay que cubrir cada una de sus deficiencias.

Un segundo pizarrón se ubica afuera de la subdirección Capacitación. Se observó en estado de abandono y su tamaño es menor que el anterior (pizarrón de la entrada), lo cual muestra que no hay un estándar en la estructura física de dichos medios. Este pizarrón tuvo su origen en dicho lugar, porque las subdirecciones de la Dirección Social no se ponían de acuerdo sobre quién iba a realizar el periódico mural de la Dirección General de Protección Civil. Así que para evitar problemas al respecto se

decidió poner otro pizarrón en el siguiente piso de la DGPC, aunque prácticamente fue para que cada una tuviera su pizarrón que al final de cuentas fue descuidado hasta llegar al abandono.

⇒ **Pizarrón de avisos**

Existe un pizarrón de avisos de tamaño pequeño colocado afuera de la Subdirección de Recursos humanos. Este medio cuenta con una periodicidad mensual, tiene vigencia en sus documentos, menciona los cumpleaños del personal de la DGPC conforme al mes que se está manejando e informa cursos. Los rubros mencionados y la forma de ir preparando el material para el siguiente mes, son muestra del interés por su funcionalidad. La ubicación de dicho pizarrón es estratégica debido a que esta subdirección se encuentra en un lugar de circulación para el personal (junto a los sanitarios). La única desventaja es su tamaño, ya que en caso de que existan más documentos no podrían ser colocados.

Se identificó que es el único medio que incluye mensajes de tipo humano y al mismo tiempo, permite realizar comunicación ascendente. Además de que este canal está a cargo de un área a la que interesa el factor humano que es Recursos humanos.

⇒ **Revista interna**

Con base en la investigación realizada a las subdirecciones del área social se determinó que no existe una revista interna, pues ésta dejó de elaborarse desde el año 2003 y por consiguiente de publicarse.

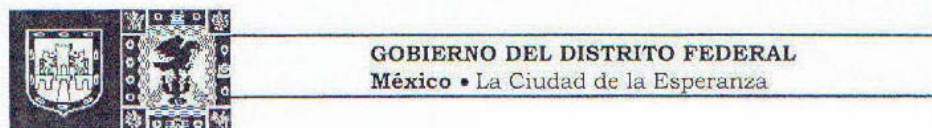
Se mencionó que su contenido era interesante.

Aunque no hubo algún ejemplar que pudiera ser mostrado, se indicó que de acuerdo a su formato, en vez de revista más bien parecía ser un boletín o un folleto. Y que en su elaboración, las personas encargadas de realizarla se preocupaban más porque tuviera imágenes y fuera a color.

Como se pudo notar, dentro del *software* escrito se identificó que la circular, la minuta, el memorando y la nota informativa se envían a diferentes formatos que fueron los siguientes:



- Gobierno del DF. Este formato se encuentra conformado por el escudo del Distrito Federal y el símbolo del Gobierno, ubicados en la parte izquierda y junto a éstos, una franja que a su vez menciona de forma escrita Gobierno del Distrito Federal y la leyenda “México, la Ciudad de la Esperanza”. Así como por la denominación del documento que se trata, con un doble lineado (4 y 1/2 puntos: la primer línea es tenue y la segunda es de mayor grosor) menor que el de la banda anterior, que resalta el nombre del documento y al mismo tiempo se ve como margen.

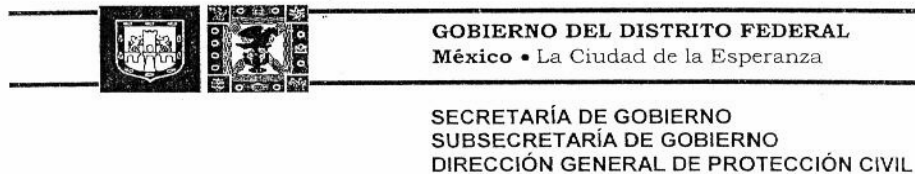


**MEMORANDUM**

---

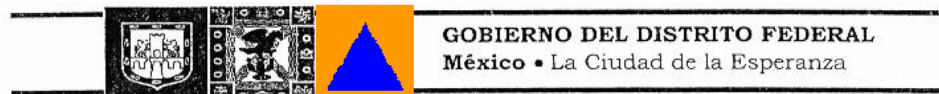
- Gobierno del DF y DGPC. Se conforma por una franja que contiene al escudo del Distrito Federal, el escudo del Gobierno y vuelve a continuar la franja, que a su vez menciona de forma escrita al Gobierno del Distrito Federal y a su leyenda (México, la Ciudad de la Esperanza). Como el rango mayor es el Gobierno del Distrito Federal y ya se mencionó en este formato, se prosigue con las siguientes denominaciones debajo de

la franja en el lado derecho (también por rangos): Secretaría de Gobierno, luego la Subsecretaría de Gobierno y después, la Dirección General de Protección Civil. \*



## CIRCULAR

- Gobierno del DF y protección civil. Se encuentra conformado por una banda que contiene el escudo del D.F., el símbolo del Gobierno y el símbolo de protección civil y del lado derecho de este último se hace referencia al “Gobierno del Distrito Federal” y a su leyenda “México, la Ciudad de la Esperanza”. \*



- Únicamente indicando el tipo de documento (circular, memorando, minuta o nota informativa) con negritas.

### **MINUTA**

- Indicando el tipo de escrito en un rectángulo enmarcado en la parte superior y el símbolo de protección civil en marca de agua centrado en el documento.



- El título del documento en mayúsculas con un doble lineado a 4 y 1/2 puntos (la primer línea es fina y la segunda es de mayor grosor) abajo de éste, de esquina a esquina que lo resalta y que también se ve como margen.

### **CIRCULAR**

---

---

\*Se indica el tipo de escrito.

Como se pudo notar, se encontraron diferentes formatos que se enfocaban solamente en el título, en el Gobierno del D.F., en el símbolo de protección civil así

como en el Gobierno y la DGPC, haciendo sobresalir al primero. Algunos de éstos cuentan con características en común y otros no, lo cual indica que existe una diversidad de formatos. Además de que cada una de las direcciones y aún dentro de cada una de ellas, se utilizan indistintamente estos formatos.

De acuerdo al método de difusión, tanto el *hardware* como el *software* son fundamentales para operar en la DGPC y para que la organización siga con vida. En el caso del *hardware* éste ayuda a agilizar la comunicación que se lleva a cabo en el acontecer de la organización. Y en el caso del *software*, su dualidad permite llegar a todos los ámbitos de la DGPC. El *software* que se maneja con mayor frecuencia es el escrito.

## PROPÓSITO DEL FLUJO

### -FLUJO DE MENSAJES:

Se realiza a través de mensajes de tarea y mensajes de mantenimiento, que son los que generalmente se emiten en cada una de las áreas. Los mensajes de tarea tienen que ver con lo siguiente:

- Forma de operar de la Dirección General de Protección Civil.
- Funcionamiento de cada una de las direcciones de área.
- Actividades asignadas a la Dirección Operativa, la Dirección Técnica, la Dirección Social y a la Dirección de Apoyo de Sistemas.
- Actividades de las subdirecciones y áreas de la DGPC.
- Informar el asunto y quién se va a encargar de atenderlo.
- Informar al personal, la manera de realizar el trabajo de acuerdo a su correspondiente área.

En cuanto a los mensajes de mantenimiento, éstos tienen que ver con:

- Órdenes que se realizan en la DGPC.
- Procedimientos y programas que se realizan de forma temporal y permanente para operar en cada una de las áreas:

-Dirección Operativa

-Dirección Técnica

-Dirección Social

-Dirección de Apoyo de Sistemas

Los únicos mensajes humanos que se generan son los elaborados por Recursos Humanos, como son los cumpleaños del personal y cursos.

Se continuará con las redes de comunicación en la Dirección General de Protección Civil.

### **4.3 Redes**

La red de comunicación se desarrolla a partir de la relación que se lleva a cabo entre superiores y subordinados de cada una de las áreas que conforman a la DGPC, de la siguiente forma:

Por un lado, la red comienza cuando la Dirección General necesita tratar asuntos legales en materia de protección civil, para ello envía memorandos, volantes de asignación o bien, algún otro escrito correspondiente dirigido a la Subdirección Jurídica. Como se mencionó anteriormente, no se puede decir algo más sobre el camino que sigue esta red, porque no se nos informó al respecto. Aunque como se podrá notar más adelante por parte de esta subdirección, ya no se generan vínculos.

De acuerdo a la ubicación y a la denominación de esta subdirección en el organigrama debería encontrarse la segunda autoridad, sin embargo no es así, ya que de acuerdo a la investigación el segundo jefe es el director del área operativa. Entonces esta subdirección, por su ubicación y lineado representa una relación de asesoría por lo que la denominación correcta debería ser asesoría o asistencia jurídica. O bien, considerarla como un área de regulación en la misma ubicación o al nivel de las áreas sustantivas, designándola únicamente como jurídica.

Por otra parte, la red inicia cuando la Dirección General de la DGPC envía el mensaje para tratar el asunto con la dirección competente. Para lo cual, se tiene lo siguiente:

## **ÁREA OPERATIVA**

Si los mensajes van dirigidos hacia la Dirección Operativa se realizan de manera directa a través de memorandos. Con ello se tiene, que la red comunicativa desde su inicio es descendente y formal.

La comunicación puede llegar únicamente a este nivel o continuar de acuerdo al mensaje emitido por la Dirección General. Si continúa, la Dirección Operativa envía la información a la subdirección correspondiente de la siguiente forma:

RED COMUNICATIVA DE LA DIRECCIÓN OPERATIVA			
Canal	memorando	teléfono	verbal
Área			
Subdirección de Centro de Operaciones	X	X	X
Subdirección Operativa	X	X	X

Cuadro 4.19

En el cuadro 4.19, se puede apreciar que la red hacia el nivel de subdirecciones puede ser formal o informal. Asimismo, se puede notar, que el memorándum es uno de los canales que se utiliza para hacer llegar la información hacia este nivel. Dichas subdirecciones se relacionan con sus áreas respectivas de la siguiente manera:

- La Subdirección Centro de Operaciones informa a través de memorandos o de manera verbal a los Jefes de turno.
- La Subdirección Operativa envía los mensajes hacia el área operativa mediante memorandos o de forma verbal.

La comunicación que llega al nivel de áreas fluye en dirección descendente y se efectúa de manera directa o indirecta. El ámbito formal sigue permaneciendo a través del memorándum.



## **ÁREA TÉCNICA**

En el caso de que los mensajes de la Dirección General estén enfocados hacia la Dirección Técnica, se realizan por medio de memorandos o de manera informal; verbal, vía telefónica y a través de la secretaria del Director General, María del Pilar. La red que se transmite a esta dirección es descendente y puede ser formal o informal.

La comunicación puede llegar a este nivel o seguir. Si continúa, la Dirección Técnica envía la información a la subdirección correspondiente al asunto:

RED DE COMUNICACIÓN DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA						
Canal	circular	minuta	memorando	nota informativa	teléfono	oral
Área						
Hidrocarburos	X	X	X		X	X
Geología		X	X	X		
Hidrometeorología			X		X	X
Ingeniería			X			X
Vinculación y seguimiento de la zona norte			X	X	X	
Vinculación y seguimiento de la zona poniente			X	X		

Cuadro 4.20

Como se pudo percatar en el cuadro 4. 20, el principal canal para emitir la información hacia las subdirecciones es el memorándum. Y también, que la Dirección Técnica sólo utiliza los canales informales con cuatro de sus subdirecciones siendo éstas: Hidrocarburos, Hidrometeorología, Ingeniería y Vinculación y seguimiento de la zona norte.

Cabe mencionar que aunque la Subdirección de Informática pertenece a esta dirección, la comunicación se realiza directamente con el Director General, a través de notas informativas o del volante de asignación. En este caso, esta subdirección podría funcionar en el organigrama como un área de regulación.

## **ÁREA SOCIAL**

Ahora bien, si los mensajes de la Dirección General están destinados hacia la Dirección Social, se emiten a través de memorandos. La red que se orienta hacia esta dirección es descendente y formal.

La comunicación solamente puede llegar a este nivel o continuar. Si sucede lo segundo, el Director Social envía la información a la subdirección correspondiente como se muestra en el siguiente cuadro:

RED DE COMUNICACIÓN DE LA DIRECCIÓN SOCIAL					
Canal	circular	memorando	minuta	teléfono	verbal
Área					
Enlace interinstitucional	X	X	X	X	X
Capacitación		X			X
Participación social		X			X

Cuadro 4.21

El cuadro 4.21 ilustra que la Dirección Social hace llegar la información de manera directa o indirecta hacia Enlace interinstitucional, Capacitación y Participación social, predominando en la primer forma, los memorandos y en la segunda, el canal oral.

La red puede llegar exclusivamente a las subdirecciones o continuar hacia las áreas, a través de las vertientes:

- Capacitación
- Participación social

<b>ÁREA SOCIAL</b>					
<b>SUBDIRECCIÓN CAPACITACIÓN</b>					
<b>Canal</b>	circular	memorando	minuta	teléfono	oral
<b>Área</b>					
Capacitación	X	X	X	X	X
Diseño					X

Cuadro 4.22

La Subdirección Capacitación envía la información hacia el área de Capacitación de manera formal o informal y hacia el área de Diseño solamente de la segunda forma. Como se puede ver en el cuadro 4.22, el canal que predomina es el oral.

<b>ÁREA SOCIAL</b>				
<b>SUBDIRECCIÓN PARTICIPACIÓN SOCIAL</b>				
<b>Canal</b>	circular	memorando	nota informativa	Verbal
<b>Área</b>				
Refugios temporales	X	X	X	X
Cauces y barrancas	X	X	X	X

Cuadro 4.23

Participación social se comunica con sus áreas de manera directa a través de las circulares, los memorandos y las notas informativas o indirecta por medio del canal verbal (ver cuadro 4.23).

### **ÁREA DE APOYO DE SISTEMAS**

Continuando con la red, si el mensaje de la Dirección General está orientado a la Dirección de Apoyo de Sistemas, se realiza a través de memorandos, minutas, circulares o de manera informal; personalmente y vía telefónica. En este momento, la red es descendente y puede orientarse de manera formal o informal.

La comunicación puede estar dirigida exclusivamente a este nivel o seguir. Cuando sucede lo segundo, el Director de Apoyo de Sistemas envía la información a la subdirección correspondiente de la siguiente forma:

<b>RED COMUNICATIVA DE LA DIRECCIÓN DE APOYO DE SISTEMAS</b>				
<b>Canal</b>	circular	memorando	nota informativa	oral
<b>Área</b>				
Recursos humanos	X	X	X	
Recursos materiales	X	X	X	X
Enlace administrativo	X	X	X	X

Cuadro 4.24

En el cuadro 4.24, se muestra que la Dirección de Apoyo de Sistemas emite la información a Recursos materiales y a Enlace administrativo de manera directa o indirecta. Y hacia Recursos humanos solamente de forma directa. En dicha relación predominan los canales formales siendo éstos: la circular, el memorando y la nota informativa.

Ahora bien, en el nivel de las áreas sustantivas (direcciones), se realiza una red con vertiente horizontal, cuando una de las direcciones necesita coordinarse o solicitar apoyo con alguna de las otras áreas. Al realizarse dichos mensajes, éstas se enteran a través de:

RED HORIZONTAL						
Canal	memorando	nota informativa	e-mail	radio	teléfono	verbal
Dirección						
Operativa	X			X	X	
Técnica	X				X	
Social	X				X	
Apoyo de Sistemas	X	X	X	X	X	X

Cuadro 4.25



En el cuadro 4.25 se puede apreciar que las direcciones de área se comunican de manera formal o informal. En la primer forma predominan los memorandos y en la segunda, el teléfono.

De esta manera, los resultados de la red son los siguientes:

<b>RED DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE</b>		
Dirección General a direcciones de área:	Direcciones a subdirecciones:	De subdirecciones a áreas:
4 flujos comunicativos formales ante 2 informales. PREDOMINIO: FORMAL	15 flujos comunicativos formales ante 11 informales. PREDOMINIO: FORMAL	6 flujos comunicativos informales ante 5 formales. PREDOMINIO: INFORMAL

Cuadro 4.26

Como se puede ver en el cuadro 4.26, la red de comunicación vertical adoptó una dirección descendente. La red es formal en el nivel de direcciones y subdirecciones e informal en el nivel de áreas, lo cual indica que la red predominante es la formal.

La retroalimentación en todos estos casos, son las acciones que se realizan a partir de los mensajes enviados y también las respuestas verbales o escritas. Principalmente es a través de documentos y al efectuarse de dicha forma hay que

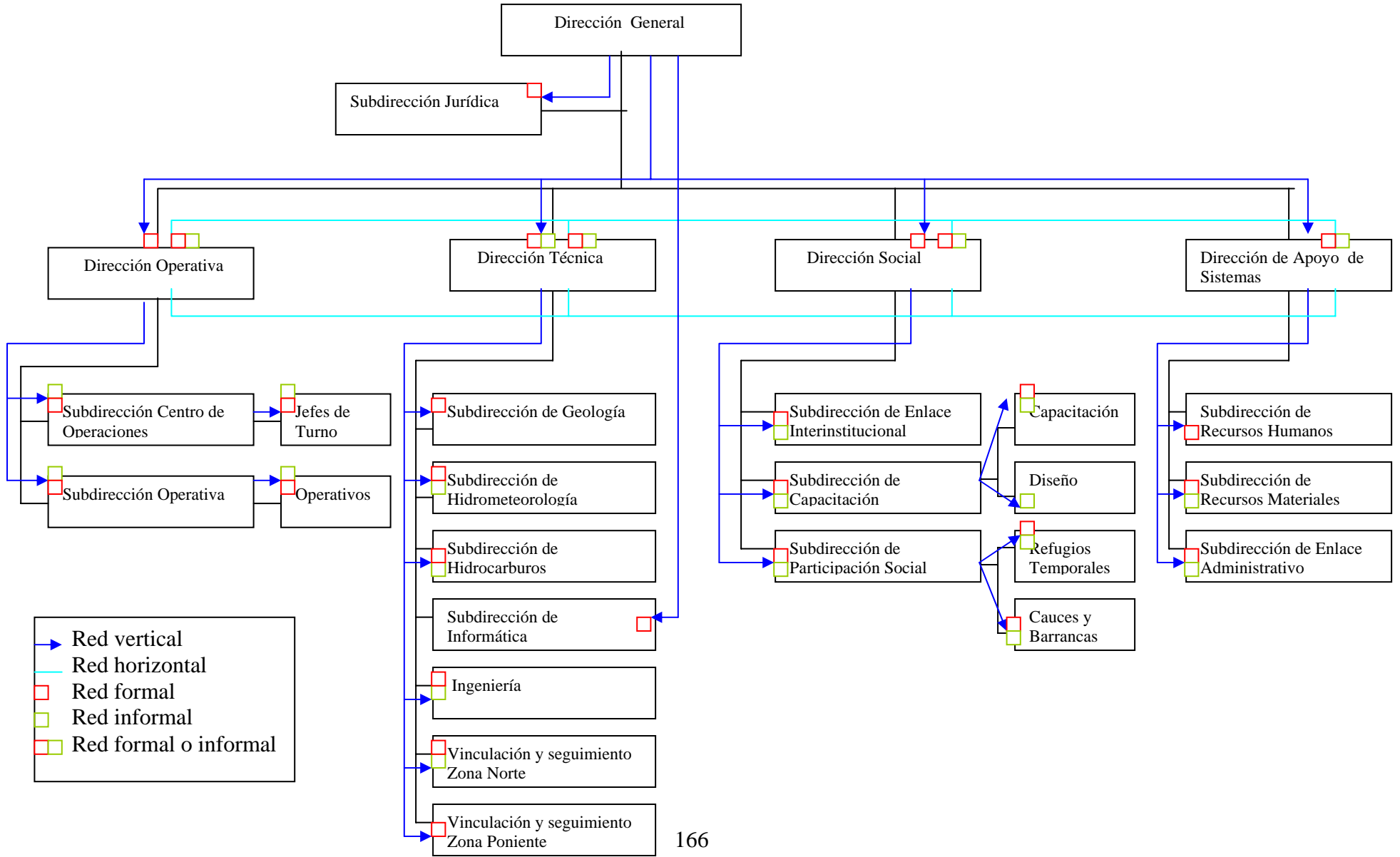
enterar en la dirección que se labora, en las competentes a ello y al Director General.

La comunicación formal se debe a que cada una de las direcciones, subdirecciones y áreas envía sus mensajes utilizando el canal establecido (documentos). También porque cuando las áreas requieren apoyo o coordinación, necesitan tener un respaldo de forma escrita que indique que se envió el mensaje del asunto respectivo. Además, para que se asuma responsabilidad y se deposite la confianza en el personal.

La comunicación informal se lleva a cabo, porque el personal de los distintos niveles jerárquicos tiene asumida su responsabilidad y utiliza el canal que considera adecuado para transmitir la información. Asimismo, permite que los mensajes lleguen de manera rápida y oportuna.

A continuación se presenta el organigrama que muestra la red comunicativa en la DGPC.

# DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL



Como se pudo identificar, el rol de las relaciones de la DGPC, se desarrolla a partir de los vínculos que se desarrollan en cada una de las jerarquías:

- Dirección General (1er. nivel)
- Direcciones de área (2do. nivel o nivel de direcciones)
- Subdirecciones (3er. nivel o nivel de subdirecciones)
- Áreas o unidades departamentales (4to. nivel o nivel de áreas)

En la Dirección General de Protección Civil se registraron los siguientes flujos:

Dirección de la red

- Vertical descendente. En las direcciones, subdirecciones y áreas, llegando así a toda la estructura interna.
- Horizontal. En el nivel de direcciones.

Naturaleza de la red

- Formal. Se realiza en cada uno de los niveles jerárquicos (del 1er. nivel al 4to.) predomina en el nivel de direcciones y subdirecciones.
- Informal. Se identificó en algunas direcciones y subdirecciones, en el único nivel que se efectúa en su totalidad es en la jerarquía de áreas.

Contenido de los mensajes

- Mensajes de tarea
- Mensajes de mantenimiento

El análisis permitió identificar que la comunicación interna asume la pauta tutorial y la de entrevista, en los contactos entre emisores y receptores de la Dirección General de Protección Civil. La primera tiene lugar porque por lo general se informa y se dan instrucciones hacia los diferentes receptores de las direcciones, subdirecciones y áreas. La segunda cuando los mensajes se comparten en los niveles jerárquicos y se envían las respuestas por parte de los receptores ante la información emitida, ya sea a través de acciones o de mensajes, principalmente de tipo escrito.

De esta manera, la toma de decisiones de los superiores, se lleva a cabo cuando son enterados de las respuestas o resultados sobre las actividades en curso y las actividades asignadas de forma especial o específica, principalmente de manera formal, porque se considera que los escritos tienen una validez oficial.

La comunicación se observó como un proceso que permite la información, los vínculos y la acción de los diferentes receptores que forman parte de dicha estructuración. Una comunicación al interior, que permite el contacto a través de cada uno de los puestos o jerarquías en la realización de actividades, seguir los procedimientos, los programas y por ende efectuar la operación interna y hasta dar paso a la comunicación externa.

El análisis de la interdependencia, la clasificación de mensajes y la red de comunicación ayudaron a conocer que la comunicación interna de la DGPC es

jerárquica y centralizada haciendo uso de los canales implantados en la organización.

Ahora bien, una vez realizado el análisis es necesario regular los medios para que vayan de acuerdo con las necesidades de comunicación e información, así como con los objetivos de la Dirección General de Protección Civil.

## Propuestas

Como se observó en el análisis realizado al interior de la Dirección General de Protección Civil del Distrito Federal, el alcance de la interdependencia vertical llega a toda la estructura interna de la organización, mientras que la interdependencia horizontal sólo se lleva a cabo en el nivel de direcciones, entre algunas de las subdirecciones y se está empezando a generar en las áreas.

Ambas formas de interdependencia deben existir, para ello la interdependencia vertical se debe seguir efectuando en el interior de la DGPC y también la comunicación horizontal que se desarrolla entre direcciones, pero además, hay que emitir con mayor frecuencia la comunicación entre subdirecciones así como entre áreas o unidades departamentales para que en ambos niveles se fortalezca y se consolide una comunicación horizontal, al tener este equilibrio, la interdependencia podrá orientarse tanto de forma horizontal como de forma vertical, lo cual permite un mejor desarrollo de las funciones y actividades en la Dirección General de Protección Civil.

Los mensajes que se expresan con mayor frecuencia son los que se realizan de forma escrita. La regulación en este sentido, consiste en que además de utilizar los documentos que son los canales de transmisión implantados en la organización, se empiece a emitir comunicación verbal con mayor frecuencia de

direcciones hacia subdirecciones y de subdirecciones hacia áreas, lo cual lleva a un equilibrio. Porque puede darse la saturación de documentos y afectar al desarrollo de la organización.

Los mensajes no verbales dan a conocer una comunicación que constantemente está mandando mensajes, aunque por su naturaleza algunos de ellos pasen por desapercibidos. Ante dicha situación, es necesario tener presente el manejo de la comunicación no verbal para que los mensajes que se generen sean a favor o en bienestar de la Dirección General de Protección Civil, sobre todo en los gestos y expresiones faciales que el personal proyecta.

Asimismo, se identificaron dos tipos de comunicación, la formal y la informal existiendo predominio por parte de la primera. Ante dicha situación, es necesario que ambas comunicaciones se lleven a cabo y que ni una ni otra predomine, para que en la DGPC pueda darse una comunicación equilibrada y eficiente.

Una comunicación equilibrada y funcional, se desarrollará si los mensajes y los canales son regulados y van guiados hacia los objetivos de dicha dependencia de Gobierno.



El objetivo de la Dirección General de Protección Civil es:

“Garantizar el establecimiento y realización de medidas de prevención, mitigación, preparación, auxilio, rehabilitación, restablecimiento y reconstrucción, tendientes a salvaguardar la integridad física de las personas, sus bienes y entorno frente a la eventualidad de un riesgo, siniestro o desastre”.<sup>1</sup>

Este objetivo se debe conocer y tener presente siempre debido a que rige el sentido que tiene la Dirección General de Protección Civil.

En el análisis se identificó que los canales internos no han sido lo suficientemente eficientes, oportunos y estratégicos, por lo cual se necesitan ser regulados a través de las propuestas que se sugieren en esta tesis, para que cumplan con su funcionalidad y sean eficaces. El radio se tiene que utilizar diariamente para que haya una comunicación eficiente. En cuanto al funcionamiento del teléfono, la Dirección Social tiene que usar su directorio interno y ubicarlo junto al aparato telefónico. Con respecto a la computadora, en el uso del correo electrónico procurar que el mensaje no rebase las 10 líneas de texto, ya que una mayor extensión haría que se perdiera el interés y que su lectura fuese integra. Asimismo, no se tienen que pegar imágenes en el mensaje (sólo la del formato de los documentos o la que hace referencia a la DGPC). Con lo anterior, el *hardware* comunicacional de la DGPC sería funcional en su totalidad. Y en

---

<sup>1</sup> Documentación de la Dirección General de Protección Civil.

cuanto al *software*, las juntas además, de convocarse para asuntos de importancia deben tener una periodicidad mensual para saber cómo está cada una de las direcciones.

## CIRCULARES, MINUTAS, MEMORANDOS Y NOTAS INFORMATIVAS

Para que las circulares, minutas, memorandos y notas informativas cumplan con su cometido, se tiene lo siguiente:

- Siempre incluir nombre, cargo que ocupa en la DGPC y firma de la persona que envía los escritos.
- Escritos oportunos para los receptores de todos los niveles, para cumplir con ello se tienen que entregar el mismo día de su elaboración, de no ser así se tiene de 1 a 2 días después de su realización como máximo.
- Seguir emitiendo los mensajes de forma clara.
- Se recomienda utilizar un sólo formato.

Las propuestas de formato que se plantean son las siguientes:

**El formato D.G.P.C.** se conforma por el símbolo de protección civil del lado superior izquierdo y la denominación de dicha dependencia de Gobierno “Dirección General de Protección Civil”. Así como por el tipo de escrito que se va realizar (circular, minuta, memorando o nota informativa). El símbolo que se plantea no es cualquiera, es el símbolo de protección civil, el cual legalmente

puede usar esta dependencia de Gobierno. Se utilizan estos dos elementos: imagen y mensaje escrito, porque a través del símbolo se puede visualizar que es de protección civil, pero esto es muy general, así que también se especifica que se trata de la Dirección General de Protección Civil a través de dicha denominación. Este formato conserva tanto la identidad de la organización como la procedencia del documento. Cabe mencionar, que en el ámbito de protección civil, la DGPC es la única con el rango de Dirección General, tanto a nivel Distrito Federal como nacional, por lo cual no podría confundirse delegacional, ni estatalmente con otra instancia que se dedique a dicho ámbito. Es por ello que éste sería un formato propio para utilizarse de manera interna.

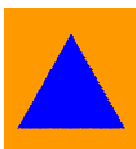
**El formato D.G.P.C. 2.** está constituido con los mismos elementos del formato anterior, sólo que con modificaciones en la ubicación de éstos. El símbolo de protección civil se ubica en el centro de la parte superior y debajo de éste, se localiza la denominación Dirección General de Protección Civil. Y después, se hace la indicación del tipo de escrito. Este también es un formato propio que conserva la procedencia del documento y sobre todo la identidad de la DGPC.

**El tercer formato es Gobierno y D.G.P.C.** se conforma por el escudo del Distrito Federal, el escudo del Gobierno en el lado superior izquierdo y a su lado derecho, el símbolo de protección civil. Así como por un rectángulo que menciona la jerarquía en la que se encuentra la DGPC. En este caso, el primero es el Gobierno del Distrito Federal, le sigue la Secretaría de Gobierno, la Subsecretaría de Gobierno y luego la Dirección General de Protección Civil. Después se indica el

tipo de escrito que se trata, ya sea circular, minuta, memorando o nota informativa. Este formato conserva la identidad de la D.G.P.C. y hace referencia a su pertenencia como dependencia de Gobierno. Cabe mencionar que utilizar este formato puede ser una ventaja, porque a través de los elementos considerados, se sitúa muy bien como Dirección General al hacer referencia al Gobierno del DF. Pero, también puede ser una desventaja, porque le resta el carácter de propio y ya no sería tan interno porque nos remite al exterior.

A continuación se muestra cada uno de los formatos mencionados.

(FORMATO D.G.P.C.)



**DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL**

(TIPO DE DOCUMENTO)

(FORMATO D.G.P.C. 2)



**DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL**

(NOMBRE DEL ESCRITO)

(FORMATO GOBIERNO DEL D.F. Y D.G.P.C.)



(TIPO DE DOCUMENTO)

Si se continúa con el periódico mural, se realiza lo siguiente, si no se puede optar por el pizarrón de avisos, que es un canal con un contenido más completo que lo hace ser estratégico.

## PERIÓDICO MURAL

Para que el periódico mural cumpla con su cometido debe contar con una periodicidad mensual y en su contenido puede mostrar:

- Actividades que está llevando a cabo la D.G.P.C.
- Asuntos que atendieron las áreas, subdirecciones y direcciones de la Dirección General de Protección Civil.
- Las temporadas a las que se enfrenta.
- Rubros de incumbencia para cada una de las direcciones y de relevancia en materia de protección civil.

## PIZARRÓN DE AVISOS

Para que el pizarrón de avisos cumpla con su funcionalidad, se necesita que cubra los siguientes rubros:

- Ubicar la información y comunicación de manera estratégica dentro del pizarrón:



-Comunicación descendente. Escritos en materia de protección civil para que éstos sean de interés para el personal. Documentos que tengan que ver con asuntos que se están realizando en la DGPC (Rubros que se mencionaron anteriormente en el periódico mural). Avisos e Información dirigidos hacia todos los integrantes de la DGPC y hacia el personal asignado en una determinada actividad. Información del director general y de los directores de las cuatro áreas.

-Comunicación ascendente. Información sobre los integrantes de cada una de las áreas como felicitaciones en sus cumpleaños, reconocimientos a su desempeño, agradecimientos, cursos y capacitaciones. Colocación de respuesta a las quejas y sugerencias del personal con respecto a la revista interna de la Dirección General de Protección Civil.

- Tipografía de los escritos para que éstos sean legibles y claros.
- Colocar documentos vigentes.
- Cambiar documentos para que no lleguen a ser caducos.
- Debe contar con una periodicidad, de preferencia de manera semanal.

Y lo más pronto posible invertir en pizarrones de mayor tamaño, uno para Recursos humanos, otro para suplir al que se encuentra en la parte superior y colocar uno más en la entrada del Centro de Operaciones. Se incluye esta última ubicación, porque todas las áreas se localizan en el mismo edificio que se sitúa la Dirección General a excepción del Centro de Operaciones, que se localiza en el siguiente edificio y porque la colocación y habilitación de dicho pizarrón indica que

se toma en cuenta a los integrantes de esta subdirección al igual que a todo el personal. De esta forma, estos canales estarían colocados en lugares estratégicos y se podría difundir información hacia las direcciones, subdirecciones y áreas que conforman la DGPC.

## PIZARRÓN DE AVISOS

<p>COMUNICACIÓN COMUNICACIÓN DESCENDENTE DESCENDENTE</p>	<p>COMUNICACIÓN COMUNICACIÓN ASCENDENTE ASCENDENTE</p>
--	--

## MANUALES

En el manual de la Dirección Social se tiene que seguir manejando creatividad en la portada y en el contenido. Utilizar una misma tipografía para tratar el contenido y así evitar que cada una de las partes contempladas en el manual se vean diferente o que fueron elaboradas de distinta forma. Su paginado se encuentra en un lugar visible e identificable. También es recomendable, en el centro de la parte inferior o en la parte superior izquierda, ya que ambas son ubicaciones estratégicas. Además hay que incluir su fecha de elaboración.

Para el manual de la Dirección de Apoyo de Sistemas, se sugiere elaborar una portada que utilice los datos básicos del manual de forma creativa. Conservar el índice y el contenido en la forma que se indicó que se encuentra. Seguir ubicando paginado así como la fecha de elaboración en la forma en que se mencionó, porque tiene que ver con la creatividad efectuada para ello.

En cuanto al manual de la Dirección Operativa, se tiene que seguir manejando creatividad en las portadas y en el contenido. Conservar el índice. Continuar con el paginado en la forma en que se mencionó que se ubica. O bien, optar por el centro de la parte inferior o el extremo superior derecho.

Cada una de las direcciones, subdirecciones y áreas debe ubicar sus respectivos manuales de manera física y además, a través de un letrero para

que en el momento en que se necesiten pueda realizarse su consulta. Pueden colocarse en un estante, librero o en el escritorio. Si solamente cuentan con un manual encima de este último, pero si son varios se tienen que colocar adentro. Se recomiendan estos lugares, porque se encuentran junto al área de trabajo y porque el consultante puede tenerlos a la mano o lo más cercano.

## REVISTA INTERNA

Se habilitará este canal para no siga permaneciendo obsoleto. Para ello, la revista interna debe conformarse por lo siguiente:

- Debe tener:
  - contenido formativo (Tiene que ver con educación del personal como la capacitación).
  - contenido informativo (Informar qué es y qué hace la DGPC).
- Contar con una periodicidad mensual o bimestral.
- No más de 16 páginas.
- Paginado enumerado.
- Contar con un formato que la caracterice como revista.
- Portada y contenido de forma clara y creativa.

Implementar el área de Comunicación, en la estructuración interna de la DGPC para poder evaluar constantemente la comunicación a través de sus

medios, proponer e instrumentar otros medios internos, elaborar estrategias, programas y otras actividades, que puedan ayudar a mejorar a la Dirección General de Protección Civil. Desde un área de comunicación se podría manejar la comunicación interna, externa y hasta la social. Se empezaría por la comunicación interna, porque ésta proyecta de una mejor manera tanto la externa como la social.

Para que en la Dirección General de Protección Civil haya una comunicación factible, el Director General tiene que dirigirse hacia su personal una o dos veces al año como mínimo. Entre más veces se realice es mejor, porque debe existir una comunicación permanente.

Por otro lado, es recomendable efectuar con mayor frecuencia comunicación de forma verbal en todos los niveles de jerárquicos de la DGPC, porque como se notó en el análisis, ésta tiene lugar de forma limitada. Principalmente, se tiene que establecer comunicación por parte de la Dirección Técnica y la Dirección Social hacia sus respectivas subdirecciones.

Debido a que únicamente se elaboran mensajes de tarea y mantenimiento en la DGPC, a excepción de los mensajes humanos enviados por parte de Recursos humanos. Es necesario emitir mensajes de integración como los cumpleaños, cursos y algunos otros que tengan que ver con las actitudes, satisfacción y realización de las personas, como lo son los mensajes relacionados con el desempeño del personal para que cada uno de sus integrantes sepa que está siendo tomado en cuenta.

Por último de acuerdo a la red comunicacional identificada en la DGPC y para que esta dependencia de Gobierno sea mejor, se recomienda su circulación tanto en dirección vertical como en dirección horizontal, de forma ascendente como descendente. Además de alternar y usar ambos canales (formales e informales), para que se pueda lograr una red comunicativa transversal.

## CONCLUSIONES

En esta tesis se cumplió la hipótesis planteada, ya que en la Dirección General de Protección Civil se identificó un flujo de información jerárquico y centralizado a través del análisis del modelo de comunicación interna realizado a dicha dependencia de Gobierno. Este mismo análisis permite eficientar su proceso de comunicación a través de una serie de propuestas al respecto.

La comunicación interna se observó como un proceso que permite informar y establecer los vínculos entre la estructura interna de la Dirección General de Protección Civil y por ende el funcionamiento de ésta. Una comunicación que se enfoca en los canales escritos y que deja de lado, la que puede emitirse oralmente. Dicha comunicación será funcional y eficiente si se siguen las propuestas comprendidas en esta tesis, porque sólo así se mejorará el flujo comunicativo.

En la DGPC, se identificó que la interdependencia se efectúa a través de los vínculos que se llevan a cabo entre la Dirección General, la Subdirección Jurídica y sus cuatro áreas (Dirección Operativa, Dirección Técnica, Dirección Social y la Dirección de Apoyo de Sistemas) y por ende, las subdirecciones y áreas comprendidas dentro de éstas.



Los resultados obtenidos al respecto, registraron dos sentidos: uno en dirección horizontal y otro, en vertical. La interdependencia vertical descendente está presente en toda la DGPC debido a que los vínculos se realizan por medio de cada una de las jerarquías de la organización y porque a través de dicha orientación se logra el funcionamiento interno. La interdependencia horizontal sólo se desarrolla al nivel de direcciones, llega a algunas subdirecciones y se está empezando a generar entre las áreas o unidades departamentales, lo cual indica que la interdependencia vertical descendente predomina en la Dirección General de Protección Civil. Al respecto, se determinó que para un mejor desarrollo de actividades en la DGPC, es necesario que se efectúe tanto la interdependencia en dirección vertical como en dirección horizontal y que no haya ningún predominio de alguna para que se pueda dar un equilibrio entre ambas.

La comunicación sigue los canales formales de la organización en las direcciones y subdirecciones. El nivel de áreas es predominado por los canales informales. Ante ello, hay que utilizar tanto los medios formales como los medios informales para demostrar que ambos pueden eficientar los procesos en esta dependencia de Gobierno. Porque si bien todos los asuntos son importantes no todos son estrictamente oficiales. Aún en este caso, se pueden depurar al tener conocimiento sobre ellos como puede ser una llamada telefónica.

En la clasificación de mensajes, la modalidad del lenguaje que se maneja en la DGPC abarca una variedad de mensajes verbales y no verbales que enriquecen el ámbito comunicativo diariamente.

Por una parte, los mensajes no verbales dieron a conocer una comunicación a mayor profundidad sobre el ámbito interno. Una comunicación no verbal que el personal lleva a cabo aunque no se percate de dicha comunicación, la cual pasa por desapercibida simplemente por su naturaleza. Y por la otra parte, los mensajes verbales hacen posible las actividades, los procesos de la Dirección General de Protección Civil y por consiguiente el funcionamiento de ésta. Tanto la comunicación verbal como la no verbal, están presentes mientras se encuentra en operación la DGPC, ya sea de manera individual o conjunta, para reforzarse o complementarse.

En los mensajes verbales existen dos categorías, una de ellas es oral y la otra es escrita. En su mayoría se expresan mensajes escritos, porque se considera que se realizan a través de los canales formales, mientras que los mensajes orales se emiten sólo que en menor medida en comparación de los primeros. Al respecto, hay que transmitir mensajes a través de ambos canales para mantener un equilibrio porque sólo así podrá fluir la información de manera oportuna.

Ahora bien, el *hardware* y *software* comunicativos cumplen parcialmente con sus objetivos, ya que se encontraron rubros desprotegidos que impiden su funcionalidad, eficiencia y que éstos sean oportunos. Dichos rubros necesitan ser cubiertos a través de las propuestas que se plantearon para cada uno de ellos, ya que así se podrá tener un mejor ámbito comunicativo. Asimismo, hay que evitar que los canales lleguen a ser obsoletos, porque se impediría que la comunicación se transmitiera por los diversos medios internos. De esta manera, el método de difusión podrá ser funcional y eficiente en las actividades diarias de la Dirección General de Protección Civil.

Y en cuanto a la red comunicativa, se identificó una dirección vertical descendente que se dirige hacia todos los niveles jerárquicos de la DGPC, siguiendo las líneas de autoridad y responsabilidad, y a través de los contactos que se llevan a cabo por parte de los superiores y subordinados de las direcciones, subdirecciones y áreas. Aunque también se registró la dirección horizontal en el nivel de direcciones, la red descendente sigue prevaleciendo en dicha estructura mostrando la naturaleza lineal de la red de comunicación. Ahora bien, el flujo informativo debe orientarse tanto en dirección vertical como en dirección horizontal, porque mediante este equilibrio el personal se mantendrá comunicado.

Asimismo, la red de comunicación formal predomina ante la informal en las direcciones, subdirecciones y está alcanzando el de las áreas, ya que de las

siguientes: Jefes de turno, Operativos, Capacitación, Diseño, Refugios temporales así como Cauces y barrancas, únicamente le hace falta llegar a Capacitación. Esto se debe, a que el personal de las direcciones, subdirecciones y áreas envía sus mensajes principalmente por los canales establecidos que en este caso son los documentos. Y porque se necesitan como respaldo en la relación con otras áreas. La comunicación informal se efectúa porque el personal de los distintos niveles jerárquicos tiene asumida su responsabilidad y utiliza el canal que considera adecuado para emitir la información. Y porque es una forma de cumplir y agilizar las actividades que se llevan cotidianamente, al igual que la comunicación que tiene lugar de manera formal. Ante dicha situación, la información debe fluir por los canales formales y por los canales informales para que los mensajes siempre sean oportunos y se puedan agilizar los procesos dentro de la DGPC.

El flujo de mensajes en el interior de la Dirección General de Protección Civil indicó que en su mayoría se realizan mensajes de tarea y mantenimiento. Estos mensajes son necesarios en la organización, porque permiten que la organización exista y pueda continuar como tal. Sin embargo, los mensajes de integración son mínimos o casi nulos a comparación de los anteriores. Ante dicha situación hay que empezar a emitir mensajes humanos para que su personal perciba que se está tomando en cuenta su participación. Estos últimos mensajes permitirán una mejora en las actividades e impulsar el desarrollo de la organización. De ahí que se tengan que generar estos tres tipos de mensajes, para que la DGPC pueda seguir con vida tanto de manera interna como externa.

Para que la comunicación sea equilibrada y eficiente, se necesita que la red comunicativa siga tanto la dirección vertical como la dirección horizontal así como la formal y la informal. Ya que una vez que la red comunicativa se oriente hacia dichas vertientes, se podrá lograr una comunicación transversal en la Dirección General de Protección Civil.

El análisis también mostró que la comunicación que se realiza en la DGPC es centralizada, debido a que su origen siempre inicia en la Dirección General y de ahí comienza su circulación hacia el receptor correspondiente de la Dirección Operativa, Dirección Técnica, Dirección Social y de la Dirección de Apoyo de Sistemas.

Con la regulación de los mensajes y los canales, se permitirá que la información fluya y que la comunicación llegue a toda la estructura interna de la organización.

Finalmente es necesario tener un mayor interés, por informar y comunicar al personal en tiempo y forma utilizando los canales formales y los canales informales. Así como una participación constante por parte de sus integrantes, porque con ello se podrá mejorar y hacer funcional la comunicación interna de la Dirección General de Protección Civil.

# **A N E X O**

## RELACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL POR CARGOS\*

Ing. Luis Wintergerst Toledo	<b>Director General</b>
Maria del Pilar Fajardo Martínez	Secretaria
Lic. José Otón Rodríguez Balcazar	Subdirector jurídico
C. Pedro Martínez Cornejo	<b>Director del área Operativa</b>
Dr. Raúl Torres Ramírez	Subdirector del Centro de Operaciones
Ing. Norman Guillermo Estévez Gamiz	<b>Director del área Técnica</b>
Araceli Díaz Miranda	Secretaria
Ing. Verónica Ávila Bravo	Subdirectora de Geología
Ing. Félix Mónica Gómez Maqueo	Subdirectora de Hidrometeorología
Ing. Rodolfo García Rosas	Subdirector de Hidrocarburos
Ing. Enrique López Miranda	Subdirector de Ingeniería
Ing. Saúl Antonio López Taber	Vinculación y Seguimiento Zona Norte
Arq. Gabriel Villegas Hernández	Vinculación y Seguimiento Zona Pte.
Lic. Rogelio Javier Audiffred Narvárez	<b>Director del área Social</b>
Noemí Gómez Cortes	Secretaria
Ing. Conrado Rodríguez Hernández	Subdirector de Enlace interinstitucional
Lic. América Cruz Serafín	Subdirectora de Participación social
Lic. Paula Olimpia Ruiz Luna	Subdirectora de Capacitación
Lic. Kenia Monteón Hernández	Responsable del área de Capacitación
Jesús Fernando Márquez	Responsable de Diseño Gráfico
Mirna Chávez Salinas	Responsable de Refugios Temporales
Diana Laura Rincón	Responsable de Cauces y Barrancas
Lic. Alberto Neri Vela	<b>Director del área de Apoyo de Sistemas</b>
Anabel Quintero Pérez	Secretaria

Lic. Ivett Rodríguez Gamiño

Subdirectora de Recursos humanos

Sergio Guerrero Montesinos

Subdirector de Recursos materiales

Act. Tomas Páez Silva

Subdirector de Enlace administrativo

\* En el año 2005.

## **RELACIÓN DE INTEGRANTES EN LOS COMITÉS INTERINSTITUCIONALES**

### **COMITÉ DE USUARIOS DEL SUBSUELO**

- Dirección General de Obras Públicas
- Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica
- Dirección General de Obras del Sistema Colectivo
- Dirección General de Servicios Urbanos
- Comisión de Aguas del D.F.
- Sistema de Transporte Colectivo
- Servicio de Transportes Eléctricos
- Pemex Refinación
- Gas Natural México Comercializadora Metrogas, S.A. de C.V.
- Luz y Fuerza del Centro
- Teléfonos de México, S.A. de C.V.
- Avantel, S.A.
- Axtel, S.A. de C.V.
- Iusatel, S.A. de C.V.
- Alestra S. de R.L.
- Maxcom Telecomunicaciones
- Megacable Comunicaciones de México S.A. de C.V.
- Metro Red
- México Red de Telecomunicaciones
- Fonet
- Unefon



- Global Crossing
- Cisa
- Bestel
- Seduvi/Dgau
- Dirección General de Programas Delegacionales y Reordenamiento de Vía Pública
- Condumex
- Cablevisión S.A. de C.V.

#### COMITÉ “PROGRAMA CAMPAÑA DE INVIERNO”

- Secretaría de Gobierno  
Subsecretaría de Gobierno  
Dirección General de Protección Civil  
Dirección General del Heroico Cuerpo de Bomberos
- Delegaciones del Distrito Federal  
Direcciones Generales de Desarrollo Social  
Unidades de Protección Civil
- Secretaría de Obras y Servicios  
Comisión Interdependencial de Protección Civil del Distrito Federal
- Secretaría de Desarrollo Social  
Instituto de Asistencia e Integración Social  
Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia  
Servicio Público de Localización Telefónica  
Dirección General de Equidad y Desarrollo Social  
Dirección General de Participación Ciudadana  
Instituto de la Mujer  
Instituto del Deporte

- Dirección General de Comunicación Social del D.F.
  
- Secretaría de Salud
  - Dirección General de Servicios de Salud Pública del D.F.
  - Dirección General de Servicios Médicos de Urgencias
  - Dirección de Urgencias y Servicios Médicos de Administración de Justicia
  - Unidad Departamental de Desastres y Contingencias
  
- Secretaría de Seguridad Pública
  - Dirección General de Policía Sectorial
  - Dirección General de la Policía Metropolitana
  - Dirección del Escuadrón de Rescate y Urgencias Médicas
  
- Secretaría del Medio Ambiente
  - Dirección General de Prevención y Control de la Contaminación
  - Dirección General de Gestión Ambiental del Aire
  - Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural
  
- Secretaría de Transporte y Vialidad
  - Sistema de Transporte Colectivo
  - Servicio de Transportes Eléctricos
  - Dirección de Apoyo Vial
  - Centros de Transferencia Modal
  
- Procuraduría General de Justicia del D.F.
  - Agencias del Ministerio Público
  - Servicio Médico Forense
  - Centro de Atención a Personas Extraviadas y Ausentes (CAPEA)
  - Centro de Atención Victimológica del D.F.

- Secretaría de Gobernación
- Coordinación de Protección Civil
- Cruz Roja Mexicana, I.A.P.
- Junta de Asistencia Privada
- Cáritas, Arquidiócesis de México, I.A.P.
- Visión Mundial de México, A.C.
- Parroquia de Nuestra Señora de la Concepción
- Fundación Renacimiento
- Reintegración Social A.C.

#### COMITÉ DE MANEJADORES DE PERROS DE BÚSQUEDA Y RESCATE DEL DISTRITO FEDERAL

- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Marina Armada de México
- Procuraduría General de la República
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal
- Unidad Canófila de Intervención y Salvamento A.C.
- Escuadra Mexicana de Perros de Búsqueda y Catástrofe (ACMAS)
- Brigada de Rescate Topos Tlatelolco
- Delegación Azcapotzalco
- Fundación Piensa como Perro A.C.
- Organismo Civil de Perros de Asistencia y Rescate A.C.
- AMPU S.A de C.V.
- Dirección General de Protección Civil del GDF

## COMITÉ DE PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN CONTRA LA ABEJA AFRICANIZADA EN EL DISTRITO FEDERAL

Presidencia: Dirección General de Protección Civil

Vicepresidencia: Delegación en el D.F. de la Secretaría de Agricultura,  
Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

### Vocales:

- Dirección General de Servicios de Salud Pública en el Distrito Federal
- H. Cuerpo de Bomberos
- Dirección General de Emergencia Escolar de la S.E.P.
- Dirección General de Ganadería de la SAGARPA.
- Facultad de Medicina, Veterinaria y Zootecnia de la UNAM
- Dirección Ejecutiva del Bosque de Chapultepec
- Club de Rotarios Portales
- Centro de Educación Ambiental Ecoguardas
- Dirección de Prestaciones Médicas del IMSS
- Dirección Médica del ISSSTE
- Dirección General de Rescate y Urgencias Médicas de la S.S.P.
- Dirección General de Locatel
- Cruz Roja Mexicana
- Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural del Distrito Federal
- Unidad de Bosques Urbanos y Desarrollo Rural del Distrito Federal
- Asociación de Apicultores Unidos de México
- Asociación Ganadera Local de Apicultores de Xochimilco
- Asesores y Productores Apícolas S.P.R.
- Comisión de Protección Civil de la Asamblea Legislativa del D.F.
- Secretaría de la Defensa Nacional

- Secretaría de Marina Armada de México
- Protección Civil del Estado de México

## COMITÉ DE RIESGOS HIDROMETEOROLÓGICOS TEMPORADA DE LLUVIAS

- Dirección General de Protección Civil del D.F.
- Unidades de Protección Civil Delegacionales
- LOCATEL
- S.S.P.
- Unidad de Áreas Verdes, Bosques Urbanos y Educación Ambiental
- Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural
- Sistema de Transporte Colectivo (metro)
- Secretaría de Transporte y Vialidad del Distrito Federal
- Sistema de Aguas de la Ciudad de México
- H. Cuerpo de Bomberos
- Dirección General de Servicios Urbanos
- Secretaría de Salud del D.F.
- Protección Civil del Estado de México
- Delegacional de la Zona Metropolitana de Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
- DIF
- Universidad Autónoma de México
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Policía Federal Preventiva
- Cruz Roja Mexicana

## COMITÉ DE RIESGOS HIDROMETEOROLÓGICOS TEMPORADA DE ESTIAJE

- Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural
- Comisión Nacional Forestal
- Dirección General de Protección Civil del D.F.
- Unidades de Protección Civil Delegacionales
- LOCATEL
- S.S.P.
- Unidad de Áreas Verdes, Bosques Urbanos y Educación Ambiental
- Sistema de Transporte Colectivo (metro)
- Secretaría de Transporte y Vialidad del Distrito Federal
- Sistema de Aguas de la Ciudad de México
- H. Cuerpo de Bomberos
- Dirección General de Servicios Urbanos
- Secretaría de Salud del D.F.
- Protección Civil del Estado de México
- Delegación de la zona metropolitana de Procuraduría Federal de Protección al Ambiente DIF.
- Universidad Autónoma de México
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Policía Federal Preventiva
- Cruz Roja Mexicana
- Colegio de Ingenieros Civiles de México
- Colegio de Arquitectos de México

## BIBLIOGRAFÍA

- Arrieta Erdozain, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional*, México, Diana, 1991, 142 pp.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, México, Paidós, 1992, 221 pp.
- Berlo, David. K. *El proceso de la comunicación*. El Ateneo, México, 1985, 239 pp.
- Blake Reed H. y Edwin O. Haroldsen. *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*, México, Nuevo Mar, 1977, 169 pp.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, México, Trillas, 1988, 109 pp.
- Del Pozo Lite, Marisa. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid, Fragua, 1997, 229 pp.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1995, 368 pp.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, Mc Graw Hill, 2001, segunda edición, 411 pp.
- Fernández Collado, Carlos y Gordon L. Dahnke. *La comunicación humana ciencia social*, Mc Graw Hill, 1986, 468 pp.
- Gallardo Cano, Alejandro. *Teorías de la Comunicación*, México, UNAM, 1990, 169 pp.
- García Jiménez, Jesús. *Comunicación interna*, España, Díaz de Santos, 1998, 373 pp.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984, 423 pp.

- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, México. Iberoamérica, 1998, 148 pp.
- Harmon Michael M. *Teoría de la organización para la administración pública*, México, Fondo de Cultura Económica; Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1999, 505 pp.
- Knapp Mark L. *La comunicación no verbal*, El cuerpo y el entorno, México, Paidós, 1991, 373 pp.
- Maldonado Willman, Héctor. *Manual de comunicación oral*, México, Alhambra Mexicana, 1993, 194 pp.
- Martínez de Velasco, Alberto y Abraham Nosnik. *Comunicación Organizacional Práctica*. Manual gerencial, México, Trillas, 1988, 111 pp.
- Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación: un punto de vista organizacional*, México, Trillas, 1995, 75 pp.
- Ricci Bitti, Pio E. *Comportamiento no verbal y comunicación*, Barcelona, Gustavo Gili, 1980, 204 pp.
- *Manual de Homologación de criterios para la elaboración del programa interno*. Terceros acreditados. Dirección General de Protección Civil. Gobierno del Distrito Federal, s.a., 173 pp.
- *Nueva Ley de Protección Civil*, 10 de enero de 2005, 36 pp.
- *Resumen de las acciones preventivas que realiza la Dirección Técnica*. Documento de la Dirección General de Protección Civil, s.a.
- *Cuestionario de control interno*. Documento de la Dirección General de Protección civil, 2004.
- *Informe ejecutivo 2003*. Documento de la Dirección General de Protección Civil, 2003.
- *Programas y Proyectos de la Dirección de Apoyo de Sistemas*. Documento de la Dirección General de Protección Civil, 2004.
- Documentación de la Dirección General de Protección Civil, s.a.
- Estructura orgánica dictaminada para la Dirección General de Protección Civil. Gobierno del Distrito Federal, Documento, 2001.



Páginas web

[www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/conteos/conteo2005/  
default.asp?c=6224](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/conteos/conteo2005/default.asp?c=6224)

[www.proteccioncivil.df.gob](http://www.proteccioncivil.df.gob)