



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**

**La comunicación social en la Asamblea Legislativa
del Distrito Federal III Legislatura**

Propuesta de Modelo Estratégico

TESINA

**PARA OBTENER
EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

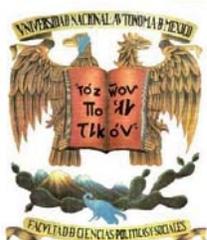
PRESENTA

Ingrid Jennifer González Torres

DIRECTORA DE TESINA

Doctora Nedelia Antiga Trujillo

**CIUDAD UNIVERSITARIA
2011**





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.

Introducción.....	3
I. La Comunicación Social Asamblea Legislativa del Distrito Federal.....	7
1.1. El Distrito Federal. Contexto y Origen.....	7
1.2. La Asamblea de Representantes	10
1.3. La Asamblea Legislativa	18
1.3.1. Situación actual.....	23
1.4. La Comunicación Social.....	25
II. La comunicación en la Coordinación General de Comunicación Social; Análisis de clima.....	37
2.1. Organización de la ALDF.....	37
2.1.1 ¿Hacia un nuevo institucionalismo?.....	39
2.1.2 Complejidad.....	41
2.1.3 Formalización.....	41
2.1.4 Normatividad.....	44
2.1.5 Unidades Administrativas.....	47
2.1.6 Funciones de las Unidades que conforman la CGCS.....	53
2.2. Organización, posición y funciones.....	58
2.2.1 Posición y función.....	59
2.3. El proceso de comunicación en la CGCS.....	75
2.4. Toma de decisiones y conflicto en la CGCS.....	89
2.5. Clima Organizacional en la Coordinación General de Comunicación Social.....	110
III. Modelo estratégico de Comunicación para la CGCS.....	125
3.1. El modelo estratégico.....	125
3.2. Primera Etapa (Detección de Áreas de Oportunidad).....	127
3.3. Análisis situacional y del entorno.....	128
Conclusiones.....	139
Fuentes de consulta.....	148

Introducción

El análisis de los procesos de comunicación en la Coordinación General de Comunicación Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal pretende demostrar el papel que desempeña esta herramienta como factor de cohesión en las instituciones de orden público. Asimismo, el estudio referido busca aportar elementos para subrayar las bondades de la profesionalización técnica en las áreas de Comunicación Social.

Presentar un diagnóstico en materia de comunicación realizado en una institución de orden público posibilita la ocasión para identificar variables comunes con organizaciones similares y, en consecuencia, la construcción de estrategias que puedan ser retomadas en distintas unidades.

La idea central procura demostrar el camino del diagnóstico y sus resultados para enfatizar la renovación de procedimientos en materia de comunicación así como la profesionalización de las áreas; al partir de la premisa de que los cambios organizacionales son posibles lo mismo en las instituciones de orden privado que en las de orden público.

La Coordinación General de Comunicación Social (CGCS) como unidad administrativa integrante de un órgano autónomo, tiene establecidos fines específicos en los que se involucra la planeación e instrumentación de estrategia dirigidas a reforzar la difusión del trabajo legislativo así como el diseño de estrategias y la utilización de herramientas para brindar homogeneidad a los procesos de comunicación internos en esta institución.

El análisis de sus fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, facilita ampliar la perspectiva para el diseño de planes y programas acordes con las necesidades organizativas y sus objetivos en particular.

En este sentido, aportar elementos de diagnóstico al interior de las organizaciones garantiza una visión general del organismo y, en consecuencia, facilita el desarrollo de planes y programas direccionados al cumplimiento de objetivos, por ende, a la supervivencia institucional.

Desarrollar el análisis y estudio de clima organizacional en la CGCS, proporciona vertientes de análisis que justifican la necesidad de ejercer la comunicación social a partir de la integración de organismos directivos con un alto grado de profesionalismo, preferentemente involucrados en esta disciplina social.

Asimismo, dota de elementos para estudiar a la institución a partir de la importancia y utilidad de sus procesos comunicacionales y a la necesidad de institucionalizarlos desde la propia estructura orgánica hasta el nivel de los procedimientos que fluyen al interior y exterior de la institución bajo la perspectiva de su planeación, administración, dirección y control.

Utilizar la planeación en materia de comunicación como un elemento de adhesión coadyuva a la consecución de objetivos y la supervivencia e interacción de cada organismo y, en esta institución en particular, garantiza la actuación de la misma como el agente intermediario entre la ciudadanía y el gobierno.

La ejecución de planes y estrategias en materia de comunicación, así como su correspondiente evaluación en términos de calidad y resultados; implica la selección minuciosa de personal con una formación profesional definida que comparta una visión homogénea desde donde la comunicación se perciba como un elemento unificador, altamente controlable y capaz de ser dirigido en función de los objetivos de la institución.

El análisis de clima de esta área como Unidad Administrativa, orientado hacia el desarrollo de un órgano administrador, gestor de los procesos de comunicación, con la facultad de ordenar y dirigir los flujos comunicativos de toda la institución; le confiere responsabilidades, en materia de gestión e implementación de estrategias.

En este sentido, el estudio de las estructuras comunicativas en este organismo busca promover una cultura de la comunicación organizacional y bosquejar directrices de acción, de tal modo que pueda contemplarse al factor comunicación como un elemento que genera y dirige el desarrollo de los procesos de cambio tanto en las organizaciones de orden privado como en las de orden público.

En el mismo orden de ideas, se pretende brindar ventajas al otorgar operabilidad y funcionamiento, lo cual genera un mayor nivel de certidumbre e incrementa los índices de integración al interior de los organismos, lo que propicia la unificación de mensajes en múltiples direcciones bajo una misma línea de acción.

Lo anterior contrarresta la creencia de que una estructura formal, en sí misma, garantiza el cumplimiento de objetivos en la organización, interacción personal, procedimientos y resultados, como si el solo hecho de poseer una dinámica burocrática exacta imprimiera eficiencia; en tal sentido, se pretende demostrar que los actuales planteamientos burocráticos han sido rebasados frente a la necesidad de renovar esquemas de acción con base en las exigencias de cada organismo.

El documento se estructura en tres capítulos donde la primera parte se avoca a la descripción de la Coordinación General de Comunicación Social en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal durante la Tercera Legislatura.

A lo largo del primer Capítulo se describe el origen, evolución y organización de esta unidad administrativa, en una breve relatoría histórica se detalla su operación durante la Tercera Legislatura en materia comunicacional.

Durante el segundo Capítulo se realiza un análisis de clima mediante la descripción y estudio de los roles y funciones que desempeñan de las diferentes posiciones al interior del área para llegar a la integración de un diagnóstico sobre su funcionamiento.

Dicho diagnóstico se integra a partir de la confrontación de las funciones fácticas contra las diseñadas para el funcionamiento de la estructura; de igual modo se describe el proceso de toma de decisiones y el rol que juega el liderazgo en la dinámica institucional.

Asimismo, durante el tercer Capítulo se integra una propuesta de modelo estratégico a partir de la elaboración de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, donde se exhiben los planteamientos principales para considerar dentro de un esquema de renovación orgánica y funcional que garantice los alcances y niveles de eficacia para los que fue diseñada la estructura de la Coordinación General de Comunicación Social (CGCS).

De igual forma, se anexa un apartado de conclusiones donde se sintetizan los alcances y puntos neurálgicos de la investigación desde el punto de vista comunicacional; en éste se integran, asimismo, las propuestas de acción sobre la renovación de esquemas, planes, programas y procedimientos para la transformación de fondo en el funcionamiento de la organización tendiente a la profesionalización de las áreas de comunicación social en el ámbito de las instituciones públicas

1.- La Organización de la Comunicación en Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

1.1. El Distrito Federal. Contexto y origen

Para comprender la relevancia de una entidad como la Ciudad de México y su influencia sobre la vida nacional, es necesario identificar los procesos históricos que dieron lugar a su constitución. Desde las épocas prehispánica y colonial esta metrópolis fungió como centro de poder y desde entonces ha servido de modelo político e institucional; por lo tanto, se ha constituido como foco de atención de todos los procesos que conforman la actual circunstancia social del país.

El primer Distrito Federal del que se tiene conocimiento surge en Estados Unidos. La mayoría de los historiadores políticos coinciden en señalar que existen dos razones que posibilitaron su origen: la incongruencia de que en un solo territorio tuvieran jurisdicción órganos federales y locales (lo cual fue detonante de severos conflictos para la Asamblea Constituyente de Pensylvania); y la circunstancia de que un contingente de soldados hostilizara a la Asamblea Constituyente reunida en Filadelfia sin que la autoridad local hiciera nada, lo que en su momento representó una seria amenaza contra los poderes federales. A partir de ello, éstos necesitaban establecerse en una sede segura¹.

Con ese ejemplo histórico, en el México independiente se creó un Distrito Federal que fungiría como sede de los poderes. La nueva entidad política careció de autonomía plena desde su origen, pues el hecho de hospedar a los poderes de la Federación lo convirtió en un territorio de excepción donde no se aplicaron las formas de gobierno previstas para el resto de los estados.

¹ Bustamante Contreras Raúl. La Ciudad de México como Distrito Federal y Entidad Federativa; México .Editorial Porrúa.2005.

En la Constitución de 1824 se estipulaba que sería el Congreso de la Unión el que asumiera las funciones legislativas correspondientes a la capital. Ésta gozó de un breve lapso de soberanía cuando se promovió la elección de autoridades políticas, municipales y judiciales para la promulgación de la Constitución de 1857. Sin embargo, ya para 1900 y bajo el régimen de Porfirio Díaz esos derechos fueron derogados; los ayuntamientos fueron reducidos a órganos consultivos de gobierno en 1903 y al año siguiente se suprimió la elección popular en los municipios capitalinos.

La Constitución de 1917 restituyó el gobierno municipal en el Distrito Federal, aunque con funciones muy escasas, a través de la elección popular directa de sus ayuntamientos. En su Artículo 73 disponía que todos los territorios federales incluida la ciudad capital, libres y soberanos para entonces, se dividieran en municipalidades a cargo de un ayuntamiento de elección popular directa.

Hacia 1928, en el despertar de México a la vida independiente, se decide reformar la Constitución Política de 1924 para dar forma al gobierno de lo que se convertiría en el moderno Distrito Federal.

Los municipios capitalinos se convirtieron así en delegaciones bajo el cargo de un delegado y varios subdelegados, todos dependientes del jefe del Departamento del Distrito Federal; no obstante, este primer régimen se enfrentó con el debate sobre cómo sería gobernado. Se argumentaba que el régimen implantado implicaba una dualidad de poderes, al tiempo que se defendía la postura de que no existían obstáculos para el funcionamiento de poderes locales y federales, en un solo territorio.

Finalmente, con la reforma Constitucional de abril de 1928 se llegó a la conclusión de que el régimen municipal que se había adoptado para el Distrito Federal era obsoleto y no satisfacía las necesidades de la ciudad, además de que se tenía, como objetivo central, otorgar la mayor tranquilidad y seguridad a los Poderes de

la Unión para que no sufrieran interferencia en el cumplimiento de sus responsabilidades.

De ese modo, se decidió establecer para el Distrito Federal (DF) un modo de gobierno diferente al del resto de los Estados, en los que ya se elegían por sufragio los Poderes Ejecutivo y Legislativo; facultad que fue negada a los habitantes de la capital por lo cual la función legislativa quedó a cargo del Congreso de la Unión por lo que éste llevaba a cabo dicha actividad para la federación e implicaba que además fungiera como congreso local.

Durante años la ciudad se gobernó con base en ese sistema, que fundamentaba su legitimidad y gobernabilidad en el gobierno federal; no obstante, el desarrollo económico y social de la ciudad con el tiempo demandó mayor participación política y la exigencia de los derechos de los capitalinos se insertó como un tema de la agenda democrática del país.

Fue hasta después del terremoto de 1985 cuando tomaron fuerza las aspiraciones ciudadanas encausadas a lograr su autonomía y a partir de la participación auto organizada. Fue entonces cuando la voz de los capitalinos se hizo escuchar por el gobierno y los partidos políticos quienes se volvieron receptivos a la urgencia de diseñar esquemas de participación formal que incorporaran a la sociedad, particularmente la del DF.

Así, en 1986 se organizaron las llamadas “Audiencias Públicas para una Renovación Político-electoral y la Participación Ciudadana en el Distrito Federal”, para conocer las aspiraciones capitalinas y es en este foro donde se expresaron diversas posturas a favor de la transformación del D.F. para dotarlo de una estructura gubernamental similar a la del resto de las Entidades.

Así, después de casi 60 años, esta reforma derivó en la creación de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, con lo cual la normatividad en la capital mexicana dejó de ser facultad exclusiva de las autoridades federales. Ya para abril

de 1987 se reformó nuevamente el Artículo 73, de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, para erigir este órgano que inició la modernidad legislativa y administrativa para la Ciudad de México y sus procesos organizacionales.

I.2. La Asamblea de Representantes

El dictamen que dio origen al nuevo Legislativo contenía diversas iniciativas para modificar el régimen político en el D.F.; todas coincidían en el propósito de ampliar la participación de los habitantes de la capital de la República. Asimismo, se convocaba al Congreso de la Unión a un periodo extraordinario de sesiones para analizar, entre otros asuntos, las iniciativas relacionadas con el régimen político y con la participación ciudadana en el Distrito Federal para el mejor cumplimiento de las tareas de gobierno.

De este modo se planteó que la Asamblea de Representantes del Distrito Federal sería conformada por “66 miembros electos cada tres años en forma análoga a la que priva en materia de elección de diputados federales, por lo que se postula el pluralismo con dominante mayoritario como sistema de integración de mayorías y minorías²”.

El dictamen contemplaba la validación de normas propuestas tanto por los integrantes de este órgano como por la ciudadanía en ejercicio del derecho de iniciativa popular. Igualmente se daba a la Asamblea el derecho de presentar iniciativas de ley ante cualquiera de las cámaras del Congreso de la Unión en las materias propias del D.F.

² Gaceta Oficial de la Federación. LIII Legislatura. 22 de abril de 1987 Sin Número.

iniciativa presidencial incluyó las bases para la estructuración de la administración de justicia en el D.F. y se elevaba a principio constitucional la decisión de que la descentralización y desconcentración del D.F. debían estar al servicio del mejoramiento de la calidad de vida de los capitalinos.

En cuanto a la elección de los diputados, al principio se consideró adecuado que los aspirantes a representantes en la Asamblea reunieran los requisitos que estipula el Artículo 55 constitucional para los diputados federales y que, en consecuencia, se les aplicaran las mismas normas en materia de reelección, incompatibilidades y responsabilidades, a los que aluden los Artículos 59, 62 y 64 de la Constitución, en tanto se dictaba el ordenamiento correspondiente a las elecciones de representantes.

Al mismo tiempo quedó establecido que, como órgano de representación ciudadana, la Asamblea estaría “integrada por 40 representantes electos según el principio de votación mayoritaria relativa, mediante el sistema de distritos electorales uninominales, y por 26 representantes electos según el principio de representación proporcional, mediante el sistema de listas votadas en una circunscripción plurinominal. La demarcación de los distritos se establecerá como determine la ley. Los representantes a la Asamblea del Distrito Federal serán electos cada tres años y por cada propietario se elegirá un suplente³”.

Se consideró conferirle a la ARDF la facultad de ratificar los nombramientos que el presidente de la República realizara de delegados y del procurador de Justicia del Distrito Federal. Adicionalmente se pensó en dejar en manos de la Asamblea la elaboración de la Ley Orgánica del D.F., aunque la propuesta fue acogida con reservas inicialmente y tuvo que pasar casi una década para que esa función se le encomendara a la Asamblea. No obstante, desde entonces se dejó abierta la

³ Ibid.

posibilidad de que en el futuro dicho órgano propusiera ajustes en su estructura normativa.

El proceso de selección de los representantes mediante el voto se calificaría a través de un Colegio Electoral integrado por todos los representantes electos, cuyas resoluciones serían definitivas, entre otras destacadas funciones, dictaría bandos, ordenanzas, reglamentos; propondría al Presidente de la República asuntos prioritarios e informaría la ejecución y cumplimiento de presupuestos y programas aprobados⁴.

Establecidas de ese modo las bases jurídicas de la primera Asamblea de Representantes del Distrito Federal, este órgano comenzó a funcionar y así permitió la incorporación de las fuerzas políticas nacionales al Legislativo de la capital.

Aunque las facultades de la ARDF no satisficieron las expectativas generadas por su creación, el órgano comenzó a ganar peso político en función de su inserción dentro de los procesos democratizadores y de su continuación de la búsqueda por dar derechos plenos a los capitalinos⁵.

Para 1988, la dinámica política y social de la capital mexicana exigía una nueva transformación de orden jurídico y político, provocada en buena medida por los resultados de las elecciones federales de ese año, cuando el triunfo del candidato priista Carlos Salinas de Gortari sobre el candidato del Frente Democrático, Cuauhtémoc Cárdenas, fue ampliamente cuestionado.

El hecho puso en peligro la legitimidad del Jefe de Gobierno capitalino, quien tendría que ser designado por Salinas; aunado a ello, la representatividad de la nueva soberanía capitalina fue puesta en tela de juicio porque el PRI obtuvo el 51

⁴ Gaceta Oficial de la Federación. LIII Legislatura. 22 de abril de 1987.

⁵ Álvarez Enríquez Lucía, Distrito Federal. México. UNAM. 2005, p.p. 118-129.

por ciento de las posiciones en la Asamblea, aunque sólo ganó el 28 por ciento de los votos.

En el contexto señalado, los primeros trabajos de la ARDF evidenciaron sus limitaciones por lo reducido de sus facultades, lo que dejó claro que era necesario ampliar y reglamentar sus atribuciones.

El fortalecimiento de las fuerzas políticas opositoras provocaba reticencia a las transformaciones, sobre todo por parte del partido en la presidencia; pues el DF era un importante bastión político y para las elecciones intermedias de 1991 el PRI sufrió un ligero repunte que aprovechó el entonces “regente” de la ciudad, Manuel Camacho Solís, para convocar a una nueva reforma política a fin de ampliar los derechos de los capitalinos⁶.

Para octubre de 1992 se instaló una “Mesa de Concertación” a la que fueron convocados todos los partidos políticos y el gobierno, cuyo objetivo era elaborar, por consenso, una iniciativa de reforma jurídico-política en el D.F.⁷.

Desde el principio de los acercamientos en la mesa surgieron cuatro temas centrales de interés para todos los grupos representados:

- 1) Las reformas de gobierno y los derechos ciudadanos en la capital.
- 2) Hacienda pública y aspectos financieros diversos en el D.F.
- 3) Coordinación metropolitana, organización territorial y gestión de servicios.
- 4) Procuración y administración de justicia⁸.

Nuevamente la creación de Estado 32 fue el punto de partida unánime de todos los partidos de oposición pero, debido a la importancia política que había adquirido el D.F., el tema causaba resquemor en la contraparte oficial, quien terminó por

⁶ Íbid.

⁷ Mellado Hernández Roberto, La participación ciudadana institucionalizada y gobernabilidad en la ciudad de México. México. Plaza y Valdés.2005, p.p.31-61.

⁸ Íbid.

desechar la opción, aunque aceptó la elección popular de la autoridad e incrementar las facultades de la Asamblea.

Donde surgieron diferencias significativas entre los integrantes de la mesa, fue en los temas de la elección directa del gobernante del DF, la articulación del Poder Legislativo y la creación del estado 32. Eso motivó que un grupo de asambleístas coordinara un plebiscito para conocer la opinión ciudadana al respecto. En esa consulta participaron diversas organizaciones políticas, sociales, religiosas, empresariales, académicas, artísticas e intelectuales, además de los partidos con representación en el DF.

La reforma de 1993 continuó latente y tiempo después fue concluida sin recoger las opiniones obtenidas del plebiscito popular. Sin embargo, allanó el camino para instrumentar legalmente los derechos y obligaciones políticas de los capitalinos, así como para consolidar la Asamblea de Representantes del Distrito Federal.

El panorama para la primera legislatura de este órgano se percibía adverso debido a que, por ser la primera vez que la capital experimentaba con un régimen de esta magnitud, dicho órgano no pasó de ser básicamente reglamentario, pues la Ley Orgánica que lo constituiría estaba supeditada al Estatuto de Gobierno del Distrito Federal dictado por el Congreso de la Unión.

Esta ley hacía referencia a las atribuciones de la ARDF, la elección de sus integrantes, su instalación, organización, elaboración de bandos, ordenanzas, reglamentos de policía y buen gobierno, y funciones de gestoría ciudadana.

Ahí mismo se estipuló que los bandos ordenanzas y reglamentos expedidos por la Asamblea serían remitidos, para publicarse inmediatamente, a la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

Aun así, se cuestionó si el limitado papel reglamentario de la Asamblea implicaba que esa facultad le había sido sustraída al presidente de la República (Artículo 89 Constitucional) al pasar a manos de la ARDF.

No obstante, el solo impacto político de su creación derivó en una serie de acuerdos y consensos partidistas después del accidentado proceso electoral de 1988, lo que dio pauta a la emisión de normas trascendentes como el Reglamento de Espectáculos Mercantiles, el Reglamento de Servicio de Agua y Drenaje y otros.

Para la segunda legislatura de la ARDF se tenía ya una perspectiva más firme en cuanto a la autonomía del órgano y una idea más definida para la creación de más órganos de gobierno para la ciudad.

Fue hasta el 25 de octubre de 1993 que se concretó una reforma donde se otorgaba una mayor capacidad de autogobierno y ampliaba las facultades de la Asamblea en varios órdenes y, aunque los poderes federales se reservaron algunas facultades, se logró modificar el Artículo 122 Constitucional, en el cual se reforman en lo general las atribuciones de los órganos federales y locales en asuntos del D.F.

En esta misma reforma le fue sustraída a la Cámara de Diputados la facultad que tenía para examinar y aprobar el presupuesto de egresos del Distrito Federal, función que asumió la ARDF. A la Cámara de Senadores se le reconoció competencia para nombrar y remover directamente al titular del gobierno capitalino, siempre y cuando dos nombramientos que hiciera el presidente de la República fuesen sometidos en las mismas ocasiones a la Asamblea sin obtener su ratificación.

En cuanto al Ejecutivo, dejó de ser su potestad nombrar y remover libremente al titular de gobierno del D.F., facultad que dependería de la mayoría en la Asamblea de Representantes y estaría sujeta a la ratificación del mismo órgano. A ese poder federal le fue conferido el mando de la fuerza pública en la capital y designar al funcionario que estaría a cargo de la misma; por otra parte, debía enviar al Congreso de la Unión su propuesta de los montos de endeudamiento necesarios para el financiamiento del Presupuesto de Egresos del Distrito Federal y, finalmente, mantuvo la facultad de iniciar leyes o decretos ante la ARDF.

Por otra parte, se otorgó a los ejecutivos federal y local la facultad de iniciar leyes y decretos ante la ARDF. Las leyes y decretos expedidos desde este órgano se remitirían para su promulgación a la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

En lo que respecta a la función judicial, los magistrados nombrados por el jefe del Distrito Federal serían sometidos a la aprobación de la ARDF con apego a la Constitución y a las leyes emanadas de la Asamblea. Asimismo el Tribunal Superior de Justicia estaría obligado a elaborar su proyecto de Presupuesto de Egresos para ser incluido en el que el Jefe del DF enviara a la ARDF.

Con esta reforma, el ejecutivo local ya contaba con facultades de origen, de tal modo que sería capaz de ejercer cierta autonomía o facultades delegadas, con responsabilidad jurídica y política, lo cual representaba sin duda una mayor capacidad de decisión.

En el caso de la Asamblea, dejó de ser un cuerpo reglamentario y se convirtió en el órgano local de representación, gestión y control político facultado jurídicamente, es decir, cobró el carácter de Legislativo local. No obstante, persistió un “candado”: el Poder Ejecutivo tendría 10 días para revisar una iniciativa salida la ARDF y, si dentro del plazo el Ejecutivo hacía observaciones a los proyectos de leyes o decretos expedidos por la ARDF, éstos tendrían que modificarse hasta que aquél estuviera conforme.

En cuanto a los partidos, se dispuso que ninguno de ellos pudiera exceder el 63 por ciento de los lugares, pero por una cuestión de “governabilidad” al partido triunfador se le otorgaría el número suficiente de asambleístas para que contara con la mayoría absoluta.

En resumen, la reforma política de 1993 desbrozó el camino que llevaría a una nueva reforma tres años más tarde, asimismo ayudó a romper gradualmente los esquemas constitucionalistas arraigados y a instaurar políticas novedosas que abrieron la ruta de la modernidad.

Es importante reiterar que en este lapso se consiguió la modificación de artículos constitucionales sustanciales en lo relativo al DF. Aun cuando el jefe del Departamento del Distrito Federal era designado por el presidente, los órganos de gobierno y administración de justicia para la capital ya tomaban más decisiones autónomas.

Incluso a los delegados se les confirió mayor autonomía y se sujetó su ratificación a la ARDF, al igual que la de los Magistrados del Tribunal Superior de Justicia local, lo cual implicaba sustraer dicha atribución al poder presidencial.

Para las elecciones federales de 1994 fue novedoso el fenómeno de la elevada participación ciudadana y en cuanto entró en funciones el nuevo presidente constitucional, Ernesto Zedillo, se propuso la realización de una nueva reforma político- electoral.

A pesar de que, finalmente, se percibía entre la opinión pública la voluntad de una reforma profunda para el Distrito Federal, la crisis económica de finales de ese año modificó sustancialmente el ambiente político. Para 1995, cuando se previeron las elecciones para Consejeros Ciudadanos, éstas no parecían oportunas en el contexto nacional debido a que los partidos políticos las vieron como una forma de medir fuerzas en víspera de los comicios de 1997.

Con el fin de contar con un margen de recuperación y en el marco de la negociación de la nueva reforma política, el PRI propuso posponer dos años la elección de los consejeros; a cambio ofreció aprobar la elección directa del jefe de Gobierno del D.F. para los comicios intermedios de 1997 y así resultó⁹.

I.3. La Asamblea Legislativa

En atención a la convocatoria del gobierno zedillista, en enero de 1995 el Partido Acción Nacional (PAN), el Revolucionario Institucional (PRI), el de la Revolución Democrática (PRD) y el del Trabajo (PT) suscribieron el llamado “Acuerdo Político Nacional”, cuyo objetivo era promover el diálogo nacional para comenzar los trabajos que llevarían a una reforma política con la participación de todas las fuerzas estratégicas nacionales.

Esta actividad entre las fuerzas políticas tenía el propósito de fortalecer las relaciones entre las instituciones públicas, los partidos políticos y la sociedad civil, así como equilibrar las relaciones entre los poderes de la Unión y los gobiernos municipales y estatales.

Entre la agenda de temas establecidos como prioritarios destacaron el establecer mecanismos para resolver, democráticamente la temática electoral; promover reformas electorales; impulsar una reforma política profunda para el D.F.; asegurar la transparencia en los siguientes comicios electorales, entre los más destacados.

Se instaló una mesa de negociación para conseguir acuerdos entre el gobierno federal y las dirigencias nacionales de cada partido donde el común denominador fue la convicción de incluir en todos los compromisos suscritos la relevancia de la Reforma Política del D.F. para devolver a sus ciudadanos el ejercicio de sus derechos políticos.

⁹ *Íbid.*

A finales de enero de 1995, en la Comisión Permanente del Congreso de la Unión se acordó iniciar los trabajos del Diálogo Nacional para la Reforma Política del Estado.

Hacia 1996, la Secretaría de Gobernación y tres partidos (PRI, PAN y PT) anunciaron una agenda que comprendía cuatro grandes rubros: reforma electoral de los poderes públicos; federalismo y reforma política del Distrito Federal; participación ciudadana y comunicación social.

Durante abril de 1996, el PRD se había retirado de la negociación en protesta por presuntas irregularidades electorales en Chiapas y Tabasco; lo mismo haría el PAN en junio, a partir de una situación similar en los comicios de Yucatán.

En octubre del mismo año, los coordinadores de las fracciones parlamentarias en la Cámara de Diputados convocaron a la reanudación del diálogo, esfuerzo que culminó el 24 del mismo mes, cuando en la Secretaría de Gobernación se reinstaló la mesa correspondiente.

Tres días más tarde el Departamento del Distrito Federal, los grupos parlamentarios en la ARDF, los dirigentes nacionales de los partidos (PAN, PRI, PRD, PT, PVEM y el Partido del frente Cardenista de Renovación Nacional, PFCRN), así como las comisiones del DF en la Cámara de Diputados y el Senado, suscribieron un acuerdo político para la reforma democrática del Distrito Federal sobre las bases de: ampliar el régimen político del Distrito Federal; contar con representación de todos los partidos políticos; el Departamento del Distrito Federal y la Secretaría de Gobernación y no suspender las labores relativas a esta reforma hasta no haber agotado cada tema establecido.

Para noviembre de 1995 se instaló la Comisión Plural Ejecutiva, encargada de guiar la reforma política y de condensar la agenda que se discutiría en las mesas de trabajo.

Ese mismo año concluyó la selección de temas y se establecieron los siguientes como prioritarios: elección de Jefe de Gobierno; atribuciones de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal; régimen de las Delegaciones Políticas; vías de democracia participativa; Régimen electoral para el Distrito Federal y propuestas en materia judicial y de seguridad pública.

Una vez concluidas las mesas de discusión, los tres principales partidos entregaron al gobierno de la ciudad propuestas específicas sobre los temas de la agenda. Tanto el PAN como el PRI y el PRD sugirieron que el titular del órgano de gobierno capitalino fuera electo por voto directo y secreto en las elecciones federales de 1997.

Entre las discrepancias notables, el PAN propuso que el gobernante capitalino permaneciera en el cargo seis años, mientras que el PRD consideró que era suficiente con tres años, para que la segunda elección coincidiera con la presidencial de 2000.

Las tres principales fuerzas políticas coincidieron en que, para la elección del jefe de Gobierno y de los representantes de la Asamblea, debía constituirse una ley electoral local; la propuesta sugería la figura de gobernador con atribuciones similares a las de los mandatarios estatales. Y se acordó que los partidos políticos locales y las coaliciones podrían postular candidatos.

Entre los requisitos para contender por la Jefatura de Gobierno se incluyeron ser nativo de la Ciudad de México o demostrar residencia mínima de cinco años antes del día de la elección; no ser legislador federal o local ni ser ministro ni magistrado de la Suprema Corte de Justicia, secretario de Estado o tener mando de tropa

durante el año anterior a la elección, y no haber sido integrante de ningún órgano electoral federal o local durante un año anterior.

PRI, PAN y PRD insistieron en la ampliación de las facultades de la Asamblea y en el hecho de erigirla en un Congreso Constituyente capaz de emitir una constitución local propia.

El PAN propuso la Asamblea nombrara al procurador y a los secretarios de Seguridad y Finanzas; el PRI sugirió una elección indirecta de los funcionarios y que la ARDF sólo los ratificara.

Uno de los puntos más discutidos fue la redefinición de las delegaciones políticas, pues mientras que el PRI sostenía la Asamblea debía ratificar a los delegados, el PAN y el PRD demandaron elección directa.

Además, el PRD y el PAN propusieron la conformación de cabildos mediante la instauración de un régimen municipalista, pero el PRI ratificó la inviabilidad de este régimen y sugirió esquemas de desconcentración y descentralización de atribuciones hacia órganos administrativos, fundamentalmente de las delegaciones, que permitiera otorgar a los delegados mayores facultades políticas. Para ello, el PRI promovió el incremento presupuestal en las delegaciones a fin de que se pudiera responder a las demandas de la ciudadanía.

En sentido opuesto, PAN y PRD planteaban que además del jefe de Gobierno, era necesario que los delegados fueran electos por votación directa. El PRD apoyaba la instrumentación de un régimen municipalista que garantizara las atribuciones del gobierno central y los cabildos de modo proporcional.

La discusión culminó el 12 de febrero de 1996, cuando los partidos políticos a través de sus dirigentes en la capital, se reunieron en presencia del jefe del Departamento del Distrito Federal y del subsecretario de Desarrollo Político de la Secretaría de Gobernación para suscribir las bases del consenso y comenzar la

elaboración de los anteproyectos legislativos necesarios para cumplir los 28 puntos del acuerdo.

Los partidos suscribieron el compromiso formal para llevar a cabo la reforma política y acordaron 28 puntos relativos con la elección del órgano de gobierno para el Distrito Federal; las condiciones de su elección, requisitos, duración y atribuciones.

Otros de los acuerdos sustantivos versaron sobre las delegaciones políticas como órganos administrativos desconcentrados; las vías de participación ciudadana; las facultades y áreas de injerencia del Congreso de la Unión en la vida del Distrito Federal.

Finalmente, se reconoció al órgano legislativo de la capital como Asamblea Legislativa del Distrito Federal y se le facultó para expedir el Estatuto de Gobierno de la ciudad, su forma y ejercicio así como la coordinación con el resto de órganos locales.

De igual modo, se le confirieron responsabilidades y obligaciones para expedir una Ley Electoral encaminada a regular los procesos electorales de 1997.

Con este acuerdo suscrito por consenso, los partidos entregaron a la mesa convocada por Gobernación esos puntos, donde se incluyeron resolutivos trascendentales para la conformación de la nueva Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Para el 15 de julio de 1996, la Secretaría de Gobernación intensificó las negociaciones con los dirigentes nacionales de los partidos a fin de condensar el texto y las reformas definitivas en materia electoral y del D.F. A mediados de ese mismo mes, el presidente Zedillo y los dirigentes nacionales del PRI, PAN y PRD

suscribieron la iniciativa de cambios constitucionales relativos a la reforma electoral y la política de la capital mexicana.

Entre julio y agosto las dos cámaras del Congreso de la Unión aprobaron por unanimidad la iniciativa de modificaciones y adiciones en materia de reforma electoral y política del Distrito Federal.

El decreto en el cual se declaran reformados diversos artículos constitucionales en materia de reforma electoral y de reforma política para el D.F. se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el 22 de agosto.

Cabe señalar que fueron acotadas las facultades de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal que se había acordado en las reuniones y acuerdos previos; el Legislativo local se quedó con las facultades que le fueron expresamente conferidas, mientras que todas las demás permanecieron en manos del Congreso.

1.3.1 Situación actual

La ALDF conserva las facultades que adquirió con la reforma de 1993, como examinar, discutir y aprobar anualmente la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos. Sin embargo, ni la deuda pública ni los montos de endeudamiento son de su competencia.

El órgano legislativo capitalino no participó en el procedimiento de reformas constitucionales ni en la formación de nuevos estados dentro de los límites de los ya existentes, como sí están facultados para hacerlo las legislaturas de los demás estados.

De igual manera, la expedición del Estatuto de Gobierno (equivalente a la constitución de un estado) no es todavía una atribución de la ALDF; por el contrario, sigue dependiendo del Congreso de la Unión.

A la par que se elevaba a la categoría de diputados a los miembros de la Asamblea, en virtud de su carácter de legisladores, se conservó el llamado “candado de gobernabilidad” vigente desde 1987, que prevé que el partido que obtenga el mayor porcentaje de la votación --siempre que esté por encima del 30%-- tiene derecho a curules de representación proporcional para alcanzar la mayoría absoluta.

La ALDF mantuvo su facultad de ratificar los nombramientos de delegados y magistrados. Pero una de las atribuciones que ganó con la última reforma fue la de expedir las disposiciones que regirían las elecciones locales.

Fue así como adquirió las características de una instancia colegiada mixta, pues combina funciones legislativas como si fuera un congreso local, con funciones administrativas similares a las que rigen los municipios.

Terminado este proceso, la ALDF surgió con las atribuciones de un organismo de representación y de administración; estas reformas, combinadas con los resultados de los comicios de 1997 con el triunfo del Partido de la Revolución Democrática en la Jefatura de Gobierno y en la primera Asamblea Legislativa, permitió que se fortalecieran la representatividad, la estabilidad y la gobernabilidad.

Sin embargo, en lo que respecta al asunto de la plena autonomía del DF, permanece pendiente.

I.4. La comunicación Social

Se toma como referencia la Ley Orgánica de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, para analizar las bases iniciales de organización bajo las que se fundamentaron los procesos comunicativos en la actual Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

El primer contacto con la comunicación se identifica al establecer como una obligación de cada representante gestionar y promover, ante las autoridades administrativas, los derechos sociales de los habitantes del Distrito Federal con quienes procurará tener una comunicación permanente. Las demandas que éstos le presenten serán llevadas ante el Pleno de la Asamblea cuando afecten el interés general¹⁰.

La comunicación en este documento dirigía este proceso hacia el exterior en la primera parte; sin embargo, más adelante, se establece que estos procesos deben ser internos permanentes y multidireccionales, no solo entre los diputados de los diversos partidos, sino también entre los órganos de la Asamblea (entiéndase unidades administrativas) con el objetivo de establecer vínculos permanentes de coordinación que faciliten el desarrollo de las actividades institucionales.

En lo que hace al Reglamento Para el Gobierno Interior; documento que define las responsabilidades, procedimientos, funciones, así como la vida interna de la ARDF; para entonces, definía la organización en unidades de la siguiente manera:

- Órganos de la Asamblea
- Órganos de Dirección
- Órganos de Trabajo
- Órganos Técnico-administrativos

¹⁰ *Ley Orgánica de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal*. México. Distrito Federal. 1988. Departamento de Administración y Documentos Web de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

A los Órganos de Dirección correspondía “el gobierno de la Asamblea y su representación ante todo género de autoridades¹¹”; función que desempeñaba fundamentalmente la Comisión de Gobierno y la Presidencia de cada una de las Comisiones y Comités de que estaba integrada.

Para el caso de los Órganos de Trabajo; éstos estaban facultados para realizar el estudio y dictamen, consulta, promoción, gestoría, supervisión y, en general, preparar todas las resoluciones que el Pleno deba adoptar para el ejercicio de las atribuciones que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, su Ley Orgánica y este Reglamento confieren a la Asamblea¹².

Asimismo, se contemplaba la existencia de una Dirección General de Comunicación Social, de carácter técnico-administrativo; esta tipificación de organismos contemplaba la función de éstos como encargados de “...realizar las tareas de apoyo que permitan tanto a los órganos directivos como a los órganos de trabajo, el cumplimiento de sus atribuciones constitucionales, legales y reglamentarias¹³”.

Entre los órganos técnico-administrativos se encontraban, además, la Oficialía Mayor; la Tesorería; el Centro de Informática y Documentación, así como las demás direcciones que apoyaban el cumplimiento de las labores de esta representación. Esto último entendido como la creación de direcciones derivadas y/o adscritas a estos órganos necesarios para cumplir con sus funciones.

Por otra parte; este mismo documento definía que el Director General de Comunicación Social, así como los titulares del resto de Órganos técnico-administrativos, debían ser propuestos por la Comisión de Gobierno y someter su

¹¹ *Ibíd.*, *Ley Orgánica de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal*.

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ley Orgánica de la Asamblea de Representantes del Distrito Federal*. México. Distrito Federal. 1988. Departamento de Administración y Documentos Web de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

ratificación ante el pleno de la Asamblea, para tomar protesta antes de asumir sus funciones.

De acuerdo con el Reglamento para el Gobierno Interior, quedaron establecidas las responsabilidades y funciones para la entonces Dirección General de Comunicación Social como el área encargada de mantener contacto permanente con los medios de comunicación para informar oportunamente a la ciudadanía; el organismo encargado de fungir como apoyo al pleno, sus comisiones y comités para dar difusión local a los acuerdos y labores así como el encargado de preservar, en la difusión informativa, la composición plural del órgano legislativo¹⁴.

De este modo la Dirección General de Comunicación Social, funcionaba como una unidad técnica con una participación acotada respecto de la toma de decisiones; como su denominación lo indica, formaba parte de los organismos ejecutores de las decisiones tomadas por los Órganos de Dirección en la ARDF.

Es evidente que la injerencia de esta Dirección se supeditaba a la difusión de las actividades del órgano legislativo, frente a los medios de comunicación y la opinión pública, no así a la formulación de planes o estrategias integrales y menos a la implementación de los mismos.

Hasta este momento han sido descritas las funciones que debían desempeñar las unidades de comunicación, de acuerdo con los documentos oficiales; se hizo énfasis en la ARDF como referencia para entender el antecedente directo de la situación actual que guardan estas unidades. A partir de este momento integraremos algunas consideraciones respecto del funcionamiento ideal para estas de estos procesos de acuerdo con algunos teóricos de la comunicación organizacional.

¹⁴ *Ibíd.*

Para Gerald Goldhaber¹⁵ las áreas de comunicación se definen a partir de 2 factores esenciales: redes e interdependencia a través de los cuales fluyen los mensajes al interior de las organizaciones; desde esta misma perspectiva, el autor señala que los mensajes al interior de estos organismos pueden ser examinados de acuerdo con:

- La modalidad del lenguaje: verbales y no verbales
- El método de difusión: donde se analiza cuáles son los canales a través de los que se difunde la información.
- El propósito del flujo: donde estudia los motivos por los que se envía o recibe un mensaje y las funciones que cumple

Estos factores generan el propósito mismo de las redes pues no se conciben los procesos, desde la perspectiva de la comunicación organizacional, sin la existencia de vínculos a través de los que viaja la comunicación. Este proceso es posible solamente a través de la vinculación entre el emisor y los destinatarios de su mensaje.

Las redes, aún continuando con la referencia de Goldhaber, se originan desde el momento en que una organización está conformada por individuos que asumen diferentes roles; de acuerdo con sus actividades, la transmisión de estos mensajes a través de rutas es lo que podemos identificar como redes comunicacionales.

Es más sencillo observar la eficacia de las redes cuando éstas incrementan las posibilidades de retroalimentación, acontecimiento que, comúnmente ocurre en redes de tipo informal, toda vez que los canales formales de comunicación difícilmente pierden la solemnidad y pocas ocasiones son vistos como canales amigables y/o confiables, a los cuales los miembros de una organización recurran por voluntad propia.

¹⁵ Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. Logos. México. 2005.

La responsabilidad de la persona encargada de orientar los procesos comunicativos dentro de una organización, en lo que respecta a las redes, consiste en identificar y definir las posibilidades reales de eficacia y eficiencia en la misma; de igual modo, tiene la obligación de idear métodos para agilizar su fluidez y tener estas redes perfectamente diagnosticadas para aprovecharlas en beneficio de la organización.¹⁶

En lo que respecta a las redes que conforman la ALDF, éstas fueron construidas a partir de los documentos oficiales que sustentaban su propia existencia, y que hemos referido con anterioridad; ello implica que sólo a través de esas leyes y reglamentos quedan definidos, de manera formal, los elementos que conforman esas redes; no obstante, pocos son los indicios que se hallaron respecto de manuales de operación o procedimientos específicos que organicen directamente por área la operación de cada estructura particular.

La interrelación y dependencia entre estas redes, opera con un cierto nivel de informalidad, mediante el acercamiento personal de cada uno de los titulares de los órganos de la Asamblea, tomando como líneas generales (y obligadas) de acción, las indicaciones provenientes desde la Comisión de Gobierno, toda vez que éste órgano es la máxima autoridad de esta instancia legislativa.

La vinculación entre las unidades de Comunicación Social con el resto de los órganos, evidentemente surgía a partir de las necesidades de operación que se establecieran desde la Comisión de Gobierno, sin embargo, desde esta dirección idealmente debían activarse proyectos de relaciones públicas a través de los cuales se abrieran puertas en los medios masivos de comunicación, canales utilizados para establecer posturas y propiciar un posicionamiento de los trabajos de esta institución entre la opinión pública.

¹⁶ Collado Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 2004.

Con ello observamos que las unidades encargadas de la comunicación, no han tenido un amplio espectro de operación y, pese a ser órganos de carácter técnico más que decisorios, operaban como un elemento de vinculación de esta instancia legislativa hacia el exterior, toda vez que se encargaban de operar planes y programas de comunicación establecidos desde los órganos directivos en la organización; de modo que, si bien no han sido áreas encargadas de diseñarlos, en la implementación de los mismos, generaban no sólo interdependencia entre el resto de componentes internos sino además fungían como responsables de tender puentes de comunicación hacia el exterior.

Por otra parte, de manera natural en cualquier sistema, se genera interdependencia en mayor o menor grado, las organizaciones, como un todo propician que sus componentes se afecten mutuamente ocasionando cambios al interior y al exterior; en estos procedimientos; es fundamental dirigir y orientar el factor comunicación, como el lazo que vincula estas relaciones.

Para el caso de la Asamblea, como se ha venido señalando, las unidades responsables de estos procesos resultan ejecutoras de las tareas de difusión e información que se definen desde las unidades con mayor autoridad de esta organización.

Existe otro importante vínculo de interacción conformado para esta instancia que es la relación interinstitucional; en los documentos oficiales se establece que hay una representación superior, encargada de llevar la voz de la Asamblea frente a cualquier otra instancia (Órganos de Dirección); sin embargo; para estos procedimientos, no se considera la participación de las unidades de comunicación para funcionar como mediación o enlace.

Otro aspecto importante para destacar es que los órganos de comunicación fungen como responsables de los procesos de difusión respecto de la información generada a nivel institucional; sin embargo, cada partido político representado

contaba con su propio mecanismo de prensa, mediante el cual hacía públicas sus opiniones y demás asuntos que considerara necesarios divulgar a la ciudadanía a través de los medios.

De este modo las unidades referidas; se constituían como módulos operativo más que directivos; no ejercían presupuesto y tampoco definían estrategias de acción en este ámbito; situación que se modifica notablemente en el cambio de Asamblea Representativa hacia Asamblea Legislativa.

Este modelo de organizar y administrar funciones resultaba en que los procesos de comunicación no se llevaran a cabo a modo de un staff, no disfrutaban de autoridad o poder de ejecutar decisiones, no eran consideradas como emisores de información experta o de asesoría.

Al no estar debidamente delimitadas las funciones de asesoría podrían resultar un área con un nivel bajo de eficacia¹⁷ por falta de autoridad para ejecutar sus funciones, o bien por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

La transformación fue estructural y profunda. Para la ALDF, la unidad de comunicación se convierte en un componente administrativo; desde donde, se plantea, se deben planear las estrategias de acción, en este sentido, para toda la institución; con capacidad de ejercer presupuesto así como de conformar y/o modificar su estructura.

Combinó la departamentalización, gracias a que pudo ser integrada a nivel de las unidades de mando; este cambio propició la relación entre unidades administrativas y entre departamentos de manera que fuera posible satisfacer los

¹⁷ Teoría de la Organización, tipos y ventajas.
www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema34_1.htm; noviembre de 2010

objetivos y las necesidades, de una unidad de comunicación y combinarlos con el ejercicio presupuestal que, bajo la nueva situación administrativa, empezó a gozar.

Una aportación positiva para este momento fue el que dejara de actuar como un organismo técnico administrativo y con ello obtener independencia para manejar todo lo correspondiente a la organización de la comunicación, la imagen y la identidad institucional tanto al interior, como hacia el exterior de esta soberanía; asimismo adquiere un papel relevante en el establecimiento de vínculos interinstitucionales, como estudiaremos más adelante, todo ello declarado formalmente a través de un Manual de Organización.

Una vez analizada la constitución de esta unidad, así como las funciones que debían cumplirse de acuerdo con la concepción de un área de comunicación social; es imprescindible confrontar, en este sentido, lo formal y lo real; por ello, abordaremos brevemente, algunas precisiones respecto de los procesos de comunicación en empresas e instituciones.

Homs Quiroga¹⁸ refiere el concepto de comunicación como un proceso persuasivo, que implica que el receptor de un mensaje debe ser persuadido por el contenido y asumir, en consecuencia, actitudes. Asimismo, señala que lo central del proceso es la retroalimentación (feedback) pues es en esencia lo que permite observar la eficacia del proceso, la persuasión y medir el nivel de asertividad en la emisión de los mensajes lo que da indicios acerca de la fertilidad del proceso.

Entiende la comunicación como un proceso dinámico de intercambio de ideas y, a partir del modelo de David Berlo¹⁹, muestra los siguientes elementos centrales:

- a) La fuente: desde donde se origina el mensaje. Cifra los códigos para transmitirlos al receptor.

¹⁸ Homs Quiroga Horacio. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamericano. México 1998

¹⁹ Berlo David, *El proceso de la comunicación*, Madrid, Editorial El Ateneo, 2000.

- b) El Codificador: quien da forma al mensaje.
- c) El mensaje: el contenido de lo que se transmite. Producto físico, aquello que transmitimos a los demás.
- d) El canal: vehículos transmisores del mensaje
- e) El decodificador: quien lo interpreta
- f) El destinatario del mensaje.
- g) Retroalimentación: respuesta al mensaje enviado.

Homs Quiroga señala que existe una diferencia entre información y comunicación, radicada en la existencia de la retroalimentación; subraya que aquel proceso que no espera respuesta es sólo un proceso de información, debido a que todo proceso comunicativo invariablemente persigue generar actitudes en el receptor.

Considera que la efectividad en los procesos de comunicación está determinada con base en las actitudes favorables respecto de los mensajes, mismas que generan puentes multidireccionales que predisponen a devolver el mensaje habiéndolo asimilado conforme las expectativas del emisor.

Ahora bien, estos procesos de comunicación deben aplicarse a la organización con el objetivo de transmitir adecuadamente los mensajes de la institución tanto a nivel interno, entre los grupos de personas que la componen como al exterior; con otras instituciones y componentes de su entorno.

Los mensajes son en el sentido de integración, e introyección de la cultura, identidad y valores organizacionales; toda vez que se obtenga una actitud favorable hacia estos mensajes en la organización, se fortalecen los elementos a través de los cuales se integra a la sociedad y, en particular, a la comunidad donde se desenvuelve.

Este mismo autor establece que la comunicación organizacional tiene el objetivo de crear y mantener una imagen atractiva de parte de la organización y lo hace a través de técnicas como las relaciones públicas, y la difusión adecuada y

controlada de información, mediante lo cual establece una corriente de aceptación basada en la experiencia real.

La comunicación organizacional es una actividad que permite planificar sistemas y estrategias de difusión de información con lo cual coadyuva directamente a la consecución de objetivos organizacionales; Homs Quiroga define como los objetivos de la Comunicación Organizacional:

- A) Creación y mantenimiento de una imagen institucional positiva.
- B) Establecimiento de canales de comunicación entre la institución y sus públicos.
- C) Establecimiento de una corriente de simpatía y aprecio además de un clima de comprensión, apoyo, solidaridad entre la institución y sus públicos.

El mismo autor sugiere que la comunicación organizacional tiene divididos en dos vertientes a sus públicos; el externo compuesto por clientes, proveedores, otras instituciones, sindicatos y el interno constituido por quienes trabajan en la empresa.

Por su parte Fernando Martín Martín, en La Comunicación en Empresas e Instituciones²⁰ nos indica que las funciones de la comunicación para las organizaciones son:

- A) Coordinar y canalizar la estrategia de comunicación.
- B) Gestionar, en coordinación con los líderes en la organización, acciones encaminadas a mejorar la imagen proyectada al exterior.
- C) Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
- D) Conseguir que la comunicación sea clara, transparente y eficaz.
- E) Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación.
- F) Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria en todas las acciones de comunicación.

²⁰ Martín Martín Fernando, Comunicación empresarial e institucional, España, Ediciones Universidad Salamanca, 2007.

Para efectos de este estudio, la consideración acerca de la función de la comunicación en las organizaciones, engloba las perspectivas señaladas anteriormente.

Efectivamente la comunicación es persuasiva, como se señala con Berlo; sin embargo, el proceso debe hacer significación en función del lugar y los fines donde se ejerza; para el caso de las organizaciones la comunicación debe fungir como un elemento guía, como un elemento de integración.

Desde la perspectiva organizacional, este proceso debe estar dirigido a la definición y reproducción de valores e identidad cultural, hacia el interior de las instituciones pero además hacia el exterior.

El papel de este proceso no es menor y lo ideal es que se conduzca a partir de roles de dirección y no únicamente desde lugares operativos en un organigrama, como lo vimos en la ARDF; esta observación resulta prudente sobre todo a partir de que hemos señalado que la comunicación gestiona cultura e identidad; por lo tanto es el rostro exterior que debe trabajarse, idealmente, desde lo interno, en primera instancia.

El modo actual en que se entiende este proceso, en particular en la ALDF; es como una Coordinación de Comunicación Social, efectivamente tiene que ver con el proceso de socialización de la información, empero, actualmente es recomendable orientar estos esfuerzos con una perspectiva altamente profesional.

De acuerdo con la propuesta de los especialistas referidos, la comunicación en y desde las organizaciones; no se avoca a un ejercicio limitado de difusión informativa; por el contrario, se plantea como una actividad planificada; una estrategia de acción que rinda frutos en el inmediato y mediano plazos; a través de ella la organización se vincula y adapta a su entorno, pero además, es necesario

que se organice de modo adecuado para generar identidad entre los sujetos que integran la organización; mismos que llevan una pieza de cultura e imagen corporativas a donde se desplazan.

Así de importante es el rol que juega la comunicación de modo que, toda vez que hemos analizado la trascendencia del proceso, el presente estudio analizará el caso particular de la Coordinación General de Comunicación Social en la ALDF III Legislatura.

2.- La comunicación en la Coordinación General de Comunicación Social.

Análisis de clima

2.1. Organización de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal

A pesar de los intentos por alcanzar su autonomía al nivel de un congreso local, la actuación de la ALDF continúa supeditada a los Poderes de la Unión, particularmente al Senado de la República, a través del Estatuto de Gobierno y la Ley Orgánica, documentos que tratan sobre la organización, administración y funcionamiento del órgano legislativo capitalino.

Es indispensable reconocer e identificar la estructura de la organización para comprender el significado y alcance de esta autonomía. Una organización constituye una composición social coordinada, dirigida por normas y patrones premeditados que buscan un equilibrio, un lazo permanente entre sus miembros para poder alcanzar los objetivos para los que fue constituida²¹.

Las organizaciones componen sistemas sociales capaces de dar unidad a intereses comunes e implantan transformaciones profundas en la sociedad a través de la estructura que integran. Por lo tanto, deben ser resultado de un planteamiento racional, pero además, en todo momento, deben reconocer su situación a fin de allegarse elementos capaces de proporcionarles orientación para efectuar reformas planeadas y deliberadas que prolonguen su subsistencia.

Al respecto, el teórico alemán Niklas Luhmann parte de que en una sociedad moderna compleja las organizaciones se integran en un sistema encadenado y concibe a la organización como una red de relaciones interdependientes que, en

²¹ Olabuenga Ruiz Ignacio, *Sociología de las organizaciones*. España, Ediciones de la Universidad del Deusto, 1995.

mayor o menor medida, contribuyen a la consecución de los objetivos sociales. Por ello subraya la importancia entre las partes de la organización, la forma en que se relacionan al interior y con el resto de organizaciones, así como la definición de sus objetivos primordiales y el modo de relacionarse con su ambiente²².

En cuanto a su interrelación interna y externa, las organizaciones tienen un adhesivo del sistema: la comunicación, que a su vez conforma un sistema en sí misma a través de la puesta en común de todos los procesos, lo que propicia que cada una de las organizaciones se adapte al sistema social. Este proceso se realiza mediante encuentros no necesariamente jerarquizados, sino más bien contingentes, entre cada uno de los sistemas que integran el entorno social, de ello deriva lo fundamental de dirigir y programar dicho proceso con base en las necesidades organizacionales.

En pocas ocasiones los límites conceptuales permiten la diferenciación de conceptos entre organización e institución, porque no es clara la delimitación y alcance de uno y otro concepto debido a que a la organización se le otorgan propiedades como si fuera una institución económica y social. Lo cual no es incorrecto, si se considera la existencia de factores comunes en los procesos que integran ambas.

Esto quiere decir que, en la medida en que las organizaciones se construyen de procesos *input* (hacia adentro) y *output* (de adentro hacia fuera), a través de los cuales se dispone de los recursos, se combinan y se traducen en productos y/o servicios, los límites de los conceptos se pierden, pues una institución y una organización combinan esos factores comunes como procesos, además de la determinación racional de su origen.

²² Ibid., s/p.

Los elementos comunes entre organización e institución son sus procesos de adhesión internos, su coordinación dirigida a la consecución de un objetivo y el carácter contingente de las relaciones que establecen con el exterior.

2.1.1 ¿Hacia un nuevo institucionalismo?

La integración y supervivencia de una organización son determinadas por la construcción y el mantenimiento de elementos como los siguientes:

-Fijar comportamientos de los individuos que la integran dado que éstos constituyen el factor que le imprime dinamismo, de tal modo que deben establecerse claramente sus libertades, responsabilidades y alcances en función de clarificar cuáles son los objetivos y hacia dónde deben dirigirse.

-Determinar los fines y objetivos; la claridad de los mismos por parte de la cúpula dirigente será directamente proporcional a la proyección y entendimiento de éstos en una cascada fluida de mensajes claros entre todos sus integrantes.

-El contexto, que suele intervenir en la determinación de la estructura y la orientación de sus labores, además de su integración²³.

A partir de este panorama general acerca de lo que es una organización, el siguiente paso natural es comprender cuál es la función de su estructura, lo cual pone a la vista los primeros indicadores de sus particularidades.

La estructura determina el *carácter* de las formaciones sociales, se orienta a fijar y cumplir las tareas necesarias para la consecución de los objetivos. Asimismo, administra la distribución de funciones y responsabilidades, además de fungir como guía para establecer “mecanismos formales de funcionamiento y control...lo que equivale al Plan Normativo o Diseño de la organización ²⁴”.

Este tipo de formaciones sociales tienen vida propia, objetivos y un campo de acción que involucra relaciones interpersonales necesariamente reguladas de

²³ Ibid., *Sociología de las organizaciones*.

²⁴ Ibid., *Sociología de las organizaciones*.

manera formal. De ahí que las organizaciones se valoren más a sí mismas que a los individuos, pues la prioridad es la consecución de objetivos; de ello deriva la necesidad de planear premeditadamente un mecanismo de comportamiento capaz de incidir sobre sus integrantes en beneficio de la permanencia y desarrollo de una institución.

Aun cuando la constitución de las organizaciones sea producto de una decisión racional, el funcionamiento de la misma sólo será consecuencia de ello cuando los mecanismos formales de actuación sean claros y coherentes, eficaces para controlar en lo posible el comportamiento de los individuos que la integran; “si una organización es racional en su planteamiento y diseño formal, esto no implica que los sujetos que la componen se comporten racionalmente²⁵”.

Lo anterior evidencia la importancia en el diseño de la estructura para el alcance de los objetivos. Asimismo, este componente puede ser comprendido no únicamente como un código de normas, sino como un mecanismo de sistematización que orienta, canaliza y delimita aquellos roles que cada uno debe adoptar para la consecución de los objetivos de la organización.

De igual modo, la estructura organizacional constituye un entorno de poder, pues define el centro de decisiones y expresa la sistematización y el reparto de las disposiciones, así como la estandarización y flexibilidad de las funciones que deben cumplirse para alcanzar las metas.

En cuanto a las dimensiones de la estructura organizacional, no hay referentes teóricos que establezcan un mínimo o un máximo en su composición, pues esto se relaciona más con el grado de complejidad y especialización de cada organismo; no obstante, sí existen coincidencias en lo relativo a las tendencias que propician una mejor división de poder y funciones que favorecen el logro de metas y objetivos, como son:

²⁵ Olabuena Ruiz Ignacio, *Sociología de las organizaciones*. España, Ediciones de la Universidad del Deusto, 1995.

2.1.2 Complejidad²⁶

Este concepto involucra la especialización o la división del trabajo dentro de la organización, así como la cantidad de niveles jerárquicos para su sistematización de modo horizontal, vertical o espacialmente. Cada una de estas formas de agrupación constituye un área de oportunidad, según se dé peso a una u otra forma.

Si se le otorga mayor importancia a la división horizontal, puede favorecerse una mejor división y delegación de funciones; sin embargo, se propicia la formación de una superestructura en la que proliferen las unidades de mando medio, lo que podría implicar problemas de control, repetición de tareas y confrontación interna.

Si la prioridad es la división vertical, puede generarse un mayor número de niveles de alto mando que agudizan los problemas de coordinación y coincidencia, e incluso de confusión, debido a la emisión de mensajes e instrucciones provenientes de los distintos grupos de mando.

2.1.3 Formalización²⁷

Este factor define el grado en que un organismo establece procedimientos (reglas, normas, manuales) para controlar la conducta de los sujetos que lo integran; compone las especificaciones (la mayoría de las ocasiones formuladas por escrito) y directrices de operación que mientras más detalladas sean propician menor margen de error, falta de entendimiento, inoperabilidad o descontrol.

Si se cuenta con indicadores formales de acción, se reducen riesgos y aumenta el grado de certeza para el alcance de las metas. No es necesario estandarizar los

²⁶ *Ibid.*, *Sociología de las organizaciones*.

²⁷ *Ibid.*, *Sociología de las organizaciones*.

niveles de control para todas las áreas, porque el grado de formalización debe depender de la especialización en las tareas y de la complejidad e importancia en los focos centrales de decisión.

Ignacio Ruiz Olabuenga aporta en su *Sociología de las organizaciones* que la formalización debe establecerse con base en tres criterios:

- Ligada al puesto, basada primordialmente a la descripción minuciosa de las funciones, objetivos y grados de responsabilidad.
- Por reglas universales, válidas para todos los puestos y sujetos.
- Por flujo de trabajo, que constituye un manual descriptivo por cargo.

Los mecanismos de formalización requieren ser estandarizados para asegurar su nivel de eficiencia, por ello se establecen en *técnicas* generalizadas que permitan la selección adecuada de personal para integrar la organización. Esta parte es fundamental, particularmente por su trascendencia y su alcance en la toma de decisiones, así como en la medida en que las cualidades profesionales y técnicas del personal resguardan el cumplimiento de labores y el alcance de los objetivos.

Algunas de las técnicas de formalización se traducen en:

-Procedimientos de reclutamiento y selección para discernir sobre el personal útil a los objetivos de la organización. Sirven también para considerar las expectativas de los sujetos y saber si éstas inciden sobre las metas en un sentido positivo, en vez de obstaculizar su alcance.

-Entrenamiento para que el organismo pueda ofrecer a sus integrantes no sólo el mecanismo de operación que contribuya para despejar dudas sobre sus labores, sino además se intenta inducir el comportamiento deseable que impida el desequilibrio en la organización.

Lo anterior muestra que el *carácter* y la cultura organizacional se determinan, en efecto, por el tipo de institución y sus objetivos, pero también por su diseño estructural, mismo que debe planearse con base en los alcances, los objetivos y considerando las cualidades técnicas y sociales de los sujetos que la integran.

Elegir un diseño de organización debe preverse desde el momento de la constitución organizacional. En el caso de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, explicablemente, el modelo acusa una enorme influencia por las cualidades de una institución pública.

Esto quiere decir que, efectivamente, es una organización que cumple funciones particulares y que tiene objetivos específicos a desarrollar en todo el entramado social, pero que envuelve procesos institucionales de orden normativo vinculados con una estructura jerárquicamente superior, como lo es el Estado mexicano.

Con ello observamos la estructuración de un sistema de redes interdependientes; integrado por la división de poderes, en tal caso, el Ejecutivo, Legislativo y Judicial, aquí es donde se inserta la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, a nivel macro, como un orden Legislativo en una de las Entidades Federativas que conforman la República Mexicana, luego entonces, lo que correspondería a un congreso local en cualquier otra entidad.

Esta precisión es determinante para este análisis, pues a las nociones de índole organizacional, se les agregan conceptos de alcance social y administrativo que se utilizan en la teoría moderna de la organización, como cultura organizacional, imagen corporativa, ambiente y entorno, los cuales se abordarán con mayor detenimiento posteriormente.

Además de someterse directamente a los lineamientos del gobierno local y federal, factores externos, pero definitivos en su composición y operación la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, se autodetermina tan solo en una

tercera parte como autonomía a través de la expedición de un reglamento complementario para su funcionamiento interno, denominado Reglamento para el Gobierno Interior, en el cual no se establecen funciones ni atribuciones de su trabajo en el Distrito Federal sino que “fija los procedimientos de deliberación y resolución de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y establece la organización de las unidades administrativas de la misma²⁸”.

2.1.4 Normatividad²⁹

A continuación se presenta una descripción sintética de los documentos referidos, que inciden como factores externos en la estructura y operación del órgano legislativo de la capital mexicana, con el objeto de conocer la manera en que está organizada su autonomía

Estatuto de Gobierno. En términos de organización, este documento equivale a una Constitución local; en él se delimitan las atribuciones y funciones para la entidad federativa, en este caso las del Distrito Federal, y corresponde a un ordenamiento superior incluso a la Ley orgánica o al Reglamento para el Gobierno Interior, mismos que son de observancia interna y local.

El Estatuto de Gobierno define a la Asamblea Legislativa del Distrito Federal como una autoridad local de índole legislativa, en comparación con el resto de los congresos locales; en este sentido se expresa que estará encargada de expedir leyes para el Distrito Federal y tiene como obligación difundirlas entre la ciudadanía.

De igual manera, se hace mención de los temas sobre los que puede legislar la ALDF, como planeación de desarrollo, fomento económico y protección al empleo;

²⁸ *Reglamento para el Gobierno Interior de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal*. Gaceta Oficial del Distrito Federal del 27 de mayo de 2003.

²⁹ Olabuena Ruiz Ignacio, *Sociología de las organizaciones*. España, Ediciones de la Universidad del Deusto, 1995

desarrollo agropecuario; establecimientos mercantiles; protección de animales; espectáculos públicos; fomento cultural, cívico y deportivo; y función social educativa, entre otros. Además, se establece la obligación de recibir anualmente informes y las comparecencias de las autoridades del gobierno capitalino.

La Ley Orgánica³⁰, por su parte, establece los reglamentos que rigen al interior de cada uno de los órganos de gobierno que componen el Distrito Federal, incluida la Asamblea Legislativa.

Este documento agrupa los requerimientos para que sesione esta soberanía, su lugar de su residencia, la constitución de la Mesa Directiva (órgano de mayor autoridad durante las sesiones), así como lo referente al fuero de los diputados y a sus responsabilidades, funciones, faltas u omisiones.

Además, define las formas en que se deberán agrupar sus integrantes, el lapso que abarcan las legislaturas, las atribuciones de la Asamblea para la designación y vigilancia del cumplimiento de las funciones de cada una de las autoridades que están bajo su responsabilidad. Dicha ley establece también las responsabilidades de la propia ALDF y el ámbito sobre el que puede incidir en las materias a su cargo, como administración pública; división territorial, fiscalización, etcétera.

La norma incluye el estatuto mediante el cual se regula el comportamiento y las actividades de los diputados, sus derechos y obligaciones; el protocolo de instalación de la Asamblea y también el de los períodos ordinarios y extraordinarios de sesiones; la composición y funciones de la Mesa Directiva, la Comisión de Gobierno, la Diputación Permanente, las comisiones, los comités, las unidades administrativas (Oficialía Mayor, Contaduría, Tesorería y Coordinación General de Comunicación Social) y los grupos parlamentarios.

³⁰ *Ley Orgánica de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal*, Gaceta Oficial del Distrito Federal, Distrito Federal, 19 de diciembre de 2002.

Finalmente, este reglamenta los pasos del procedimiento legislativo para la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

El Reglamento para el Gobierno Interior es el tercer documento importante para normar al legislativo local. Su objetivo es regular el funcionamiento y fijar los procedimientos de deliberación y resolución de la ALDF. Con ese fin establece la organización para “...los Diputados a la Asamblea, la Mesa Directiva, la Comisión de Gobierno, la Diputación Permanente, las Comisiones y Comités y los Grupos Parlamentarios constituidos en el seno de la misma; así como para las unidades administrativas que determine su presupuesto.”³¹

Este reglamento contempla que, para la integración e interpretación de sus normas, las decisiones se tomarán con base en los principios y prácticas que mejor garanticen y reflejen la integración y las decisiones plurales de la Asamblea, la libre expresión de todos los diputados, la participación de todos los grupos parlamentarios³².

Los documentos mencionados, rigen el funcionamiento de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y su conocimiento es básico para identificar las normas de interrelación de las unidades administrativas, entre las que se encuentra el objeto del presente trabajo, la Coordinación General de Comunicación Social.

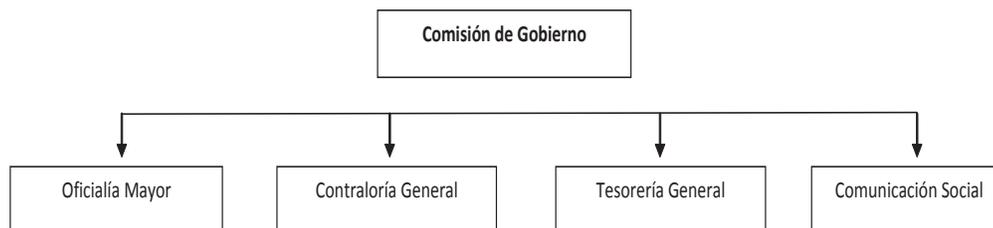
³¹ Reglamento para el Gobierno Interior de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal del 27 de mayo de 2003.

³² Reglamento para el Gobierno Interior de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal del 27 de mayo de 2003.

2.1.5 Unidades Administrativas

La selección de los funcionarios de las cuatro unidades administrativas se legitima en el momento que éstos rindan protesta frente al pleno de la ALDF y éste aprueba su nombramiento por mayoría.

La creación de las cuatro unidades administrativas y sus funciones quedan estipuladas en la Ley Orgánica. Sin embargo, es en el Reglamento para el Gobierno Interior donde se definen de manera explícita las atribuciones que les competen; estas unidades corresponden a la organización interna de Asamblea y son las siguientes



Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (interpretación propia)³³.

Las competencias de las unidades administrativas están estipuladas desde la Ley Orgánica, aún cuando su operación técnica la defina el Reglamento para el Gobierno Interior.

Los lineamientos generales son definidos por la autoridad legislativa mayor, que es la Comisión de Gobierno.

³³ Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, México, Editorial Porrúa, 2002.

Las funciones y responsabilidades de los componentes de la ALDF que constituyen el entorno inmediato de la comunicación social, son las siguientes:

Comisión de Gobierno

Es el órgano interno de gobierno permanente de la Asamblea, encargado de optimizar el ejercicio de las funciones legislativas, políticas y administrativas de la misma. Las determinaciones de dicha comisión se toman por mayoría de votos de sus integrantes presentes, considerando que el presidente de la Comisión de Gobierno tiene el voto de calidad cuando los resultados no quedan definidos en alguna votación.

Oficialía Mayor

Se encarga de la administración de los bienes muebles e inmuebles, auxilia a la Mesa Directiva en lo que ésta requiera; coordina los servicios administrativos para que se lleven a cabo las sesiones del Pleno y de las diversas comisiones y comités, coordina los servicios médicos y además funge como apoderado legal de la Asamblea. La Oficialía Mayor también se encarga de la coordinación en la edición y publicación del Diario de los Debates, a través de los órganos de difusión oficiales.

Tesorería

Administra el presupuesto de la Asamblea y gestiona, frente a las autoridades correspondientes, la administración de los recursos necesarios para la subsistencia de la ALDF, Entre sus responsabilidades se cuenta la cobertura de sueldos y demás remuneraciones para los servidores públicos y empleados de la Asamblea y la distribución de las dietas de los diputados.

Otra obligación de la Tesorería es vigilar el adecuado uso de los recursos institucionales; a su titular le corresponde rendir cuentas sobre al ejercicio de los

recursos presupuestales. Finalmente, debe intervenir en la celebración de contratos y convenios que signe la ALDF.

Contraloría Interna

Tiene a su cargo "...la auditoría interna del ejercicio del Presupuesto de Egresos de la Asamblea y de la Contaduría, incluyendo los recursos asignados a los grupos parlamentarios, los que deberán presentarse en un informe semestral a la contraloría con la debida justificación del uso y destino de los recursos que la Asamblea les otorgue. La contraloría auditará a los grupos parlamentarios respecto del ejercicio de los recursos que les sean asignados por la Asamblea".³⁴

Igualmente, debe presentar ante el Pleno, por conducto de la Comisión de Gobierno, un informe semestral sobre el estado que guarda el ejercicio del presupuesto.

Además, tiene que investigar de manera permanente actos u omisiones los servidores públicos adscritos a las unidades administrativas de la Asamblea y de la Contaduría que afecten "...la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, confidencialidad y eficiencia que deben observar en el desempeño de su empleo, cargo o comisión; derivadas de quejas o denuncias presentadas por particulares, servidores públicos o aquellas relacionadas con auditorías y en especial las relacionadas con los procedimientos de adquisición de bienes, servicios, arrendamientos y contratación de obra pública".³⁵

³⁴ Reglamento para el Gobierno Interior de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Publicado en la *Gaceta Oficial del Distrito Federal* del 27 de mayo de 2003.

³⁵ Reglamento para el Gobierno Interior de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Publicado en la *Gaceta Oficial del Distrito Federal* del 27 de mayo de 2003.

Coordinación General de Comunicación Social

De acuerdo con el Reglamento para el Gobierno Interior, le corresponde:

I.- Mantener contacto permanente con los medios de comunicación social, electrónicos y escritos, y sus representantes, a fin de garantizar la plena y oportuna información hacia los ciudadanos del Distrito Federal, acerca de las actividades y opiniones que se desarrollen en la Asamblea;

II.- Fungir como instancia de apoyo al Pleno, a las Comisiones ordinarias y a los Comités, en lo que se refiere a la difusión social de sus acuerdos, labores y propuestas pluripartidistas, y

III.- Reflejar en todo momento el carácter y composición plurales de la Asamblea, en lo que hace a la comunicación social, la que al mismo tiempo debe preservar las características de objetividad y de atención a la demanda ciudadana;

IV.- Brindar a través de sus áreas, el apoyo institucional que los Diputados soliciten, en lo que corresponda a esta materia.

V.- Fijar una política de comunicación social de acuerdo a los criterios que emita la Comisión de Gobierno y el Comité de Administración.

VI.- Destinar de manera transparente y proporcional los recursos económicos, de tal forma que todos los Grupos Parlamentarios representados en la Asamblea tengan presencia en los medios de comunicación.

Además, según el Artículo 66 el propio reglamento, “los Grupos Parlamentarios acreditarán ante la Coordinación General de Comunicación Social dos profesionales de la comunicación, quienes constituirán un Consejo Asesor presidido por el Coordinador General de Comunicación Social, para garantizar el cumplimiento de lo establecido en el artículo anterior”³⁶.

En cuanto a la estructura de este órgano, su distribución es vertical en cuanto a que las líneas de operación son establecidas desde la Comisión de Gobierno. A partir de ello, las responsabilidades y las decisiones se delegan sobre las

³⁶ Íbid, Reglamento para el Gobierno Interior de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

unidades administrativas, debido a que el objetivo central de la organización es de carácter legislativo y político.

La operación y funcionamiento de cada una de las unidades está definida por un Manual de Organización donde se describe la integración de direcciones y jefaturas que operan en cada área. Para el caso de la Coordinación General de Comunicación Social, la conformación y operación de la misma está definida desde los documentos oficiales señalados con anterioridad (Estatuto de Gobierno, Ley Orgánica y Reglamento para el Gobierno Interior).

Como las organizaciones son redes de relaciones interdependientes, el presente estudio consiste en analizar los procesos comunicativos que tienen lugar en esta institución, desde la perspectiva donde se perciben como el factor de unificación, transformación y cambio de una organización.

En tal sentido, se impone conocer las disposiciones contenidas en el marco normativo sobre las funciones comunicacionales de la ALDF.

El **Estatuto de Gobierno** establece las facultades para la ALDF, entre ellas las relativas a la comunicación social. En el Artículo XV, se describe que se debe nombrar “a los titulares de la Oficialía Mayor, Tesorería General, Contraloría General, Coordinación General de Comunicación Social, Director de Instituto de Investigaciones Legislativas, Director de la Unidad de Estudios de Finanzas Públicas, así como al titular de la Coordinación de Servicios Parlamentarios, todos de la ALDF”³⁷

En el Artículo 77 y 78, de las unidades administrativas, también menciona que el nombramiento de los titulares de las mismas debe ser propuesto por la Comisión de Gobierno y ratificado por el voto de la mayoría de los miembros presentes en la

³⁷ Estatuto de Gobierno del Distrito Federal. Publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 26 de julio de 1994 (actualizado al 14 de octubre de 1999)

respectiva sesión del Pleno; asimismo, se especifica que las atribuciones de estos funcionarios estarán supeditadas al Reglamento para el Gobierno Interior y demás disposiciones que emita la ALDF.

En cuanto a la **Ley Orgánica de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal**, en lo referente a las funciones de la comunicación, su Capítulo VII --titulado “De las Unidades Administrativas”-- contempla la constitución de la Coordinación General de Comunicación Social y no describe lineamientos de operación o especificaciones sobre sus procedimientos.

Es en el **Reglamento para el Gobierno Interior** (Sección 4, dedicada a la composición, funcionamiento y disciplina de la Coordinación General de Comunicación Social), se establece que corresponde a esta unidad administrativa: mantener contacto permanente con los medios de comunicación para garantizar la información oportuna de las actividades de este cuerpo colegiado entre la ciudadanía y, se especifica que en esta labor deberá reflejar la pluralidad con la que se compone esta institución.

Asimismo, se especifica que cada grupo parlamentario deberá acreditar un especialista de comunicación para constituir un Consejo Asesor que garantice el cumplimiento puntual de las funciones señaladas a la vez de especificar cuáles serán los requisitos que debe cumplir el Coordinador General de Comunicación Social.

La estructura de esta unidad administrativa puede cambiar de acuerdo con las necesidades que se establezcan en cada período legislativo, de modo tal que su organigrama puede crecer o adelgazar. A continuación se describirá la integración del área durante la III Legislatura.

2.1.6 Funciones de las Unidades que conforman la Coordinación General de Comunicación Social³⁸

Coordinador General de Comunicación Social

Coordinar la labor para dar a conocer a la sociedad la trascendencia de las leyes aprobadas, así como las labores legislativas de cada uno de los 66 diputados de los partidos políticos que la integran, a través de los medios de comunicación social, electrónicos y escritos.

Asimismo, entre sus funciones destaca la elaboración del Programa Anual para calcular y organizar el presupuesto asignado a la Coordinación; así como la definición de directrices para la implantación de un sistema de relación con los medios de comunicación orientado a garantizar la difusión oportuna de información. Dirige las acciones encaminadas a proporcionar el apoyo que le sea requerido del Pleno, comisiones y comités de la ALDF. Además se encarga de la dirección y ejecución de la política de información de conformidad con los lineamientos establecidos en la Comisión de Gobierno.

STAFF TÉCNICO:

Asesor Técnico del Coordinador General de Comunicación Social

Apoyar al coordinador general en las tareas que éste le encomiende, además de coordinar las labores de información y redacción de esta Coordinación.

³⁸ Información del Manual de Organización para la Coordinación General de Comunicación Social de 2004, vigente hasta el momento de esta investigación.

Asistente Técnico

Apoyar al área de redacción para elaborar boletines de prensa, transcripciones de entrevistas y conferencias, así como en las tareas encomendadas por el coordinador general de Comunicación Social de la ALDF.

Secretario Particular

Funciones administrativas inherentes a la operación de la Coordinación General de Comunicación Social

Jefe de Unidad de Información

Coordinar el procesamiento de la información que generan los medios de información sobre la ALDF. Analizar y aprobar los contenidos que se preparan para los diputados, así como para la Asamblea Legislativa, así como los comunicados para la prensa, informes y reportes.

Llevar a cabo acciones encaminadas a proporcionar el apoyo necesario requerido por el Pleno, las comisiones y los comités para la difusión social de sus acuerdos. Supervisar la política de relaciones públicas entre la CGCS y los representantes de Comunicación Social. Vigilar el buen uso y eficiencia de los recursos del área.

Dirección de Síntesis y Monitoreo

Organizar y evaluar la información difundida por los medios de comunicación impresos y electrónicos que sean de interés para la Asamblea Legislativa del Distrito Federal; elaborar y difundir diariamente la carpeta de la síntesis informativa matutina, vespertina y extraordinaria, además de controlar su distribución. Organiza y desarrolla actividades para la distribución condensada de la información relevante a nivel legislativo y del Distrito Federal.

Dirección de análisis de información

Analizar la información que difunden los medios escritos y electrónicos en relación con la ALDF y sistematizarla respecto de las actividades y el trabajo legislativo; coordinar las asesorías en la aplicación de sondeos de opinión y analizar investigaciones respecto de los procesos de información y difusión de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Dirección de Coordinación de Información

Recopilar la información de la ALDF que se difunde a través de los boletines de prensa y atender a los reporteros acreditados a la fuente; aportar directrices para implantar un sistema de relación con los medios de comunicación.

Departamento de Redacción

Cubrir eventos, redactar y revisar los boletines que genera la ALDF e informar oportunamente a la opinión pública sobre las actividades de los diputados.

Departamento de Televisión

Organizar y coordinar la videograbación de las sesiones ordinarias y extraordinarias de los diputados, así como los eventos de las comisiones y comités para la difusión institucional. Asimismo selecciona, evalúa y clasifica el material videograbador para la Memoria Histórica.

Departamento de Fotografía

Realizar el levantamiento de las imágenes gráficas de las sesiones ordinarias, extraordinarias, giras de trabajo y eventos de la ALDF. Obtener información gráfica de la cobertura de aquellos eventos donde participen los diputados locales, así

como supervisar el proceso de revelado e impresiones de fotos en laboratorio para seleccionar las fotografías que puedan proporcionarse a los medios informativos.

Dirección de Difusión y Relaciones Públicas

Organizar, supervisar e implementar la infraestructura y servicios informáticos, de comunicaciones y generales que requieren los representantes de los medios en su labor informativa. Mantener vinculación constante con las coordinaciones de comunicación social de las fracciones parlamentarias, los comités y las comisiones de la Asamblea, así como con las áreas de comunicación del Congreso de la Unión y de la Jefatura del Gobierno de la Ciudad de México.

Subdirección de Relaciones Interinstitucionales

Establecer y mantener comunicación con las dependencias y entidades del Congreso de la Unión y la Jefatura de Gobierno, así como con los medios de comunicación. Asimismo, dirigir acciones para presentar a las áreas de comunicación social de los congresos estatales la solicitud de apoyos oficiales requeridos en materia informativa.

Subdirección de Relaciones con Medios

Crear diseños e imagen de los trabajos legislativos que se generan en la ALDF para su mejor difusión, mediante formatos institucionales, así como atender las demandas solicitadas por los reporteros acreditados que cubren la fuente.

Subdirección de Operación Web

Supervisar la operación de la red, procesar la información generada en la Asamblea Legislativa para su procesamiento vía Internet a los medios informativos y ciudadanos que lo requieran.

Departamento de Operación de Red

Proporcionar mantenimiento a la red y dar asesoría técnica a los usuarios, tomar decisiones para la selección de los programas más adecuados para la configuración de los equipos de cómputo y asegurar el buen estado y funcionamiento de los mismos.

Departamento de Soporte Técnico de Red

Administrar los programas y accesos a la red, dar mantenimiento preventivo y correctivo de las computadoras.

Una vez identificada la estructura de la Coordinación General de Comunicación social de la ALDF, se han obtenido los primeros indicadores de su constitución, operación, funciones y objetivos. Elementos que serán útiles para definir y diagnosticar la situación y las áreas de oportunidad; las fortalezas y debilidades de la unidad.

2.2 Organización, posición y funciones

Como elemento de adhesión y proyección, la comunicación constituye el nexo entre un individuo y otro, así como entre ellos y la organización, de ahí que sea el canal que traduce objetivos, los difunde y los proyecta.

La comunicación, como proceso, está íntimamente vinculada con la difusión, la traducción y el logro de los objetivos dentro de la organización, pues, en un amplio sentido, es el medio de resolver la incertidumbre al difundirlos y facilitar su comprensión adecuadamente. Además, en ella descansa la asimilación de los compromisos y responsabilidades organizacionales, lo mismo que el involucramiento de sus integrantes con el cumplimiento de las metas.

Esto es relevante porque los organismos sociales basan su dinámica en la acción humana, lo cual subordina el sentido de las organizaciones a la reproducción de las metas. Es por eso que la comunicación adquiere sentido como proceso de comprensión cuando se logran difundir claramente los mensajes para reducir sus posibles ambigüedades. Este enfoque nos remite al tema de la jerarquía y el desempeño del individuo en la organización.

Una vez que los procesos de comunicación se han establecido como el vínculo entre la organización, sus objetivos y los individuos que la integran, el siguiente paso es reconocer que si bien los flujos comunicacionales son protagónicos en los procesos de vinculación, también lo son los procesos de identificación de estatus y roles, los cuales determinan en buena medida los procesos internos y externos de los organismos sociales.

Los procesos de estatus y rol definen la posición del individuo en el entramado organizacional, como lo señalan William Scott y Terence Mitchel en Sociología de

la Organización³⁹, y son útiles para identificar quién goza de reconocimiento, quién de autoridad y quién dirige la organización.

2.2.1 Posición y función

Esta perspectiva engloba dos connotaciones: una que encierra únicamente el orden jerárquico de obligaciones y derechos y la otra el modo en que un individuo es asociado con una percepción de su postura en la organización⁴⁰; por lo tanto se aplica a las funciones o a un nivel jerárquico, en consecuencia, estas acciones están simbióticamente relacionadas

En general, los términos posición y función (estatus y rol), en la visión institucional refieren el modo en que la organización define y dirige sus procesos, cómo es que se distribuyen derechos y obligaciones, la toma de decisiones, la autoridad y el poder. Regula la parte administrativa de la organización y estructura la definición de objetivos y funciones, ya que es en la propia estructura donde se reflejan su magnitud y alcance.

Estas variables no sólo se definen de modo institucional, sino que toman forma en la dinámica natural de la organización, en la convivencia, en la interacción constante entre los individuos que conforman el organismo; en esa coexistencia el individuo le imprime un aspecto subjetivo, propio, a los valores que internaliza de la organización, de modo que cada sujeto aplica criterios y formula juicios de valor, sí con base en sus referentes pero además, de acuerdo con las percepciones individuales que se generan respecto de los esquemas de la organización.

En la Coordinación General de Comunicación Social, estas acciones se aplicarán en función de su estructura y operación, para lo cual es de gran utilidad percibir el

³⁹ Mitchel Terence y Scott William, *Sociología de la Organización*. Buenos Aires, El Ateneo, 1981

⁴⁰ *Ibid*, *Sociología de la Organización*.

estatus en función del orden jerárquico. A manera de primer acercamiento, se ilustra dicha dinámica con el siguiente esquema:

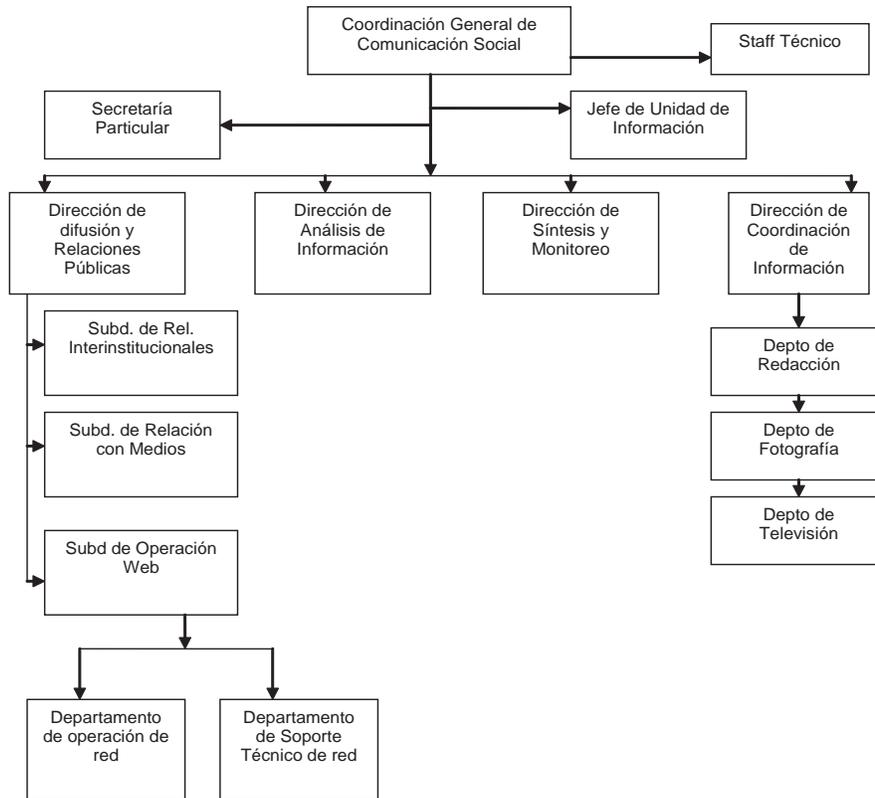


Diagrama 2.2 Coordinación General de Comunicación Social

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (interpretación propia) ⁴¹

⁴¹ Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, México, Editorial Porrúa, 2002.

Como se puede observar, la CGCS está integrada en forma descendente con direcciones y unidades departamentales; tanto su integración como la delegación de responsabilidades y obligaciones está contenida en el Manual de Organización, donde se concentra la descripción de atribuciones y jerarquías de cada uno de los roles. No obstante, en la realidad la operación de cada unidad puede ser distinta de la marcada en dicho manual.

Para diferenciar más específicamente el estatus y los roles en esta unidad administrativa, recurrimos al sociólogo Talcott Parsons, quien identifica cinco criterios para medir el estatus⁴²; para efectos del presente estudio, son de utilidad cuatro de ellos:

1. *Cualidades personales*: Cuando se diferencia a una persona de acuerdo con sus cualidades intelectuales, por su edad o sencillamente porque sus compañeros lo tienen en un alto concepto moral.
2. *Posesiones*: Alude a las pertenencias de los individuos, la clase o sus propiedades.
3. *Realización*: Toma en cuenta el grado de realización, competitividad y liderazgo dentro del círculo en el que el individuo se desenvuelve
4. *Autoridad*: Quizá es el criterio más importante para diferenciar el estatus y consiste en el derecho que tiene o que gana un individuo para impartir órdenes, sobre todo cuando se obtiene a través del respeto, la imposición, la jerarquía o la simpatía.

La identificación de estos elementos radica en la necesidad de diferenciar entre los procesos institucionalizados (formales) de una organización y su dinámica diaria, que origina procesos prácticos, cotidianos y sin refuerzo formal, que sin embargo en ocasiones pesan más que los primeros en la vida institucional.

A través del concepto de estatus se asocia a un individuo con una posición en la escala entre los extremos alto y bajo en el entramado de la organización; resulta de un proceso comparativo y se basa en cualidades personales.

⁴² Mitchel Terence y Scott William, *Sociología de la organización*. El Ateneo, Buenos Aires, 1981.

Por supuesto, una persona puede tener diferentes rangos de estatus en circunstancias distintas, incluso dentro de un mismo grupo; lo importante sería matizar estas concepciones de manera que se cumplan las obligaciones y responsabilidades que le han sido asignadas a dicha persona al asumir un compromiso institucional.

Cada posición de estatus tiene relaciones verticales y horizontales. Asimismo puede describirse de manera funcional, con base en el rango de cada individuo en la escala corporativa, que depende del derecho de mando. En realidad, el estatus puede entenderse como una expresión de procesos sociales mediante los cuales los individuos otorgan una representación a los símbolos de distinción concebidos en el imaginario.

Esas nociones se refuerzan en la medida en que se establezcan formalmente indicadores que ubiquen los lugares que corresponden a cada quien, aunque no deben ser necesariamente posiciones con derecho de mando. Lo importante de esta perspectiva es que nos aclara posiciones en función de los propósitos fundamentales de la organización.

En lo que se refiere a los roles de la organización, son inseparables del estatus; a cada estatus le corresponde un rol y viceversa, aun cuando cada individuo pueda ocupar socialmente diversos estatus y cumplir distintos roles.

Para Scott y Mitchell ⁴³ el rol contiene tres dimensiones científicas. La primera, la sociológica, indica que un rol es el modo socialmente prescrito de comportamiento en situaciones particulares.

Si se analiza desde una disciplina con orientación psicológica, el rol adquiere una acepción del individuo en función del papel que éste representa en una

⁴³ *Íbid*, *Sociología de la organización*.

organización, donde se evaluará el grado en que su comportamiento ha satisfecho las expectativas de lo que debe representar.

Desde una orientación psicosocial, se subraya la naturaleza recíproca y normativa del rol: un individuo debe ser capaz de percibir cuáles son las expectativas de su grupo respecto de su comportamiento personal, ya que mediante éste se socializan los valores colectivos.

Scott y Mitchell desarrollaron una topología de los roles que se puede resumir así:

1. *Determinista*: Se percibe el rol como la base fundamental que predispone el comportamiento, esto indica que quien conoce el rol y el cargo identifica cuál será el comportamiento individual en lo que hace a sus actividades dentro de la organización.
2. *Particularista*: No se enfatiza la formalidad del rol en la cultura y la organización, sino la manera en que individualmente se percibe lo que debe representarse y el modo en que los sujetos evalúan su desempeño con base en esa percepción.
3. *Interaccional*: En relación con los resultados finales que brotan de la fusión individuo-grupo en el comportamiento, se analiza la modificación mutua de normas y valores en el individuo y en el grupo, mediante un proceso de fusión.

Sin duda la influencia más determinante sobre el rol y el estatus es la relación recíproca entre el individuo y la expectativa del rol que desempeña, es decir que si bien existen exigencias formales por parte de los grupos con los cuales se relaciona el individuo, también se generan expectativas informales de acuerdo con las relaciones espontáneas que nacen al interior del grupo.

El resultado de esas expectativas, que cada sujeto tiene entendidas, es que éste estructure esquemas de comportamiento acordes con cada situación social, lo que se conoce como definición de roles. Estas capacidades están vertidas en la personalidad a través de la identificación y el concepto de sí mismo, los objetivos de vida y las aspiraciones profesionales, entre otros elementos. En este sentido, no se debe perder de vista que el individuo posee diversos estatus y roles, tan distintos como los grupos a los que pertenece.

Asimismo, la trascendencia de conciliar las expectativas de la organización con las del individuo consiste en que eso mantiene estabilidad y certidumbre al interior de los organismos, lo cual desencadena reciprocidad: el individuo satisface sus exigencias y la organización cumple sus metas; por ello los mecanismos formales de acción deben reforzarse a fin de que faciliten este proceso.

Lo anterior, evitará un conflicto de roles y la confusión de competencias y tareas. Además, entre mayor claridad existe, mejoran el ambiente y el clima organizacionales. La viabilidad en la definición de estos parámetros es directamente proporcional a la lucidez que tenga la organización sobre sus objetivos y funciones, ya que en esa medida será capaz de implantar mecanismos formales de acción para traducirlos y darles difusión entre sus integrantes.

La motivación de los integrantes para desarrollar sus labores depende, en un alto grado, de la claridad que tengan sobre las mismas, de su conocimiento y la manera en que asuman los compromisos y expectativas vertidas sobre ellos, de las percepciones tanto individuales como grupales, del clima y ambiente organizacionales, así como de la rigidez o flexibilidad de los procesos que regularicen o normen estas interacciones en la organización.

Hasta aquí se han revisado los conceptos de estatus y rol y el modo en que se reproducen e inciden dentro de una estructura. Ahora es necesario traducirlos a la forma en la opera la Coordinación General de Comunicación Social de la ALDF.

El diagrama 2.2 ilustra el modo en que se organiza esta coordinación. La unidad de mayor jerarquía que es la **Coordinación General de Comunicación Social**, que, de acuerdo con el Manual de Organización, tiene la función de vincular a la ALDF con los diversos medios de información para que se difundan, oportunamente, entre la ciudadanía los trabajos legislativos que aquí se realizan; también debe otorgar todo su apoyo al pleno de la Asamblea.

El titular de este cargo es quien detenta la autoridad máxima en la Coordinación y, en este sentido, quien define los lineamientos de acción, los planes y programas de trabajo, así como las responsabilidades y funciones de los integrantes de la unidad administrativa para garantizar su funcionamiento.

El rol del coordinador, sus funciones y responsabilidades quedan establecidas en el Reglamento para el Gobierno Interior y el Manual de Organización. Si bien este cargo tiene el estatus de titular de unidad administrativa, es desde el pleno de la Asamblea y la Comisión de Gobierno donde se define, en la práctica, la directriz de actuación para esta coordinación, así como el ejercicio presupuestal, la aprobación de planes y programas de trabajo e incluso el nombramiento del titular.

El titular de la Coordinación General de Comunicación Social posee la función de proponer los lineamientos que orienten las estrategias de difusión de las actividades legislativas, así como garantizar el apoyo a las actividades del pleno de la ALDF.

Es de mencionarse que en el caso de esta III Legislatura existieron dos cambios de titular (tres coordinadores), lo cual ha incidido directamente en las concepciones de estatus, debido a la incertidumbre que genera el cambio de jerarquía y de titular, sin mencionar los procesos de adaptación en las dinámicas de trabajo.

Los roles que desempeña el coordinador son básicamente de dirección, organización y control de las actividades. Su relación con las diversas áreas que integran la coordinación se establece a través del contacto interpersonal y de esporádicas reuniones de trabajo en las que se exponen las directrices de acción, así como las necesidades y las metas por cumplir.

Dentro de la oficina del titular de la coordinación se contempla, en el organigrama, la integración de un **Staff Técnico** que no tiene funciones establecidas en el

Manual de Organización, pero que, de acuerdo con las funciones ideales de un staff de comunicación⁴⁴ tendría que ser el órgano encargado de la asesoría y apoyo a la coordinación; responsabilizarse de las asesorías en el diseño de estrategias, así como de la investigación y las operaciones logísticas para la aplicación de planes y programas de trabajo.

En la operación cotidiana el staff técnico, integrado por un Asesor Técnico y un Asistente Técnico, no tenía funciones establecidas de manera institucional; sus actividades no estaban supeditadas a ningún manual de procedimientos, por lo que directamente el coordinador general establecía sus tareas.

En la práctica, los integrantes del staff realizaban, habitualmente, funciones de redacción, como la cobertura de eventos, elaboración de boletines y la corrección de estilo de los documentos que emite la Coordinación General, pero no asumían las funciones de asesoría en medios, campañas o estrategias de comunicación.

En lo que se refiere al estatus del staff dentro de la unidad administrativa, se asumía mucho más como un cuerpo de redacción que como una entidad de asesoría. De hecho, físicamente, se encontraba instalado en las oficinas de la Jefatura de Redacción y desarrollaba labores propias de esta instancia.

Las direcciones mantenían un vínculo un permanente con la Coordinación General, sirviéndose de recursos tales como oficios, memoranda, tarjetas informativas y solicitud de reuniones; mientras que los directores tenían la obligación de rendir un informe trimestral de actividades.

En la CGCS-ALDF existía una Unidad de Información y cuatro direcciones. La **Unidad de Información** constituye el segundo cargo en importancia y era responsable de establecer las metodologías para dar cobertura informativa a las

⁴⁴ Martín Martín, Fernando, *Comunicación empresarial e institucional*, España Ediciones Universidad Salamanca, 2007.

actividades de la ALDF; asimismo, debía coordinar y valorar la información difundida por los medios de comunicación sobre las actividades de la Asamblea Legislativa.

También tenía bajo su cargo, vigilar el contenido de los informes y demás reportes que se preparen para los grupos parlamentarios, así como los comunicados de prensa y boletines dirigidos a los medios de comunicación.

Sus responsabilidades incluían instrumentar las estrategias de difusión que estableciera la Coordinación y asesorar a ésta en las publicaciones que se requiera imprimir. También debía vigilar la eficiencia en el empleo de los recursos asignados a la Coordinación⁴⁵.

Esta descripción de responsabilidades da cuenta del rol que desempeña la Unidad de Información al interior de la Coordinación. Como puede observarse, sus funciones se dirigen básicamente a dar curso a la aplicación de estrategias dirigidas desde la Coordinación. Asimismo, entre sus funciones --aun cuando no se describe en el Manual de Organización-- estaba la de organizar las tareas y delegar las responsabilidades entre el personal de esta área.

Aunque en lo fundamental asigna proyectos y supervisa el cumplimiento de los mismos, asistía en representación del coordinador general a reuniones institucionales y con los representantes de diversos medios de comunicación, tenía la capacidad de tomar decisiones y dar seguimiento a peticiones informativas y logísticas que demandaran los diputados locales, Comisiones, Comités y Comisiones Especiales.

Por otra parte, la Unidad de Información cumplía funciones operativas como fungir de interlocutor entre la CGCS y los diputados, Comisiones y Comités, así como las

⁴⁵ Manual de Organización de la Coordinación General de Comunicación Social. Emitido el 22/10/2002. Vigente hasta el momento de esta investigación.

diversas Unidades Administrativas (Oficialía Mayor, Tesorería, Contraloría), con el objeto de “brindar en tiempo y forma todos los servicios relacionados con Comunicación Social, como la cobertura y difusión informativa”⁴⁶.

Otro de los roles que desempeñaba era la revisión diaria de medios impresos y electrónicos a fin de realizar propuestas estratégicas de comunicación cada día, de acuerdo con el análisis de la información y la coyuntura política. De igual modo, daba solución a problemas operativos relacionados, por ejemplo, con asegurar la solicitud y suministro del material necesario en las actividades cotidianas del área.

En su amplio espectro de responsabilidades, la Unidad de Información era una instancia de interlocución de la Coordinación General con los diversos medios de información y funcionaba como enlace administrativo en los trámites para el pago de proveedores.

En el caso particular de la Unidad de Información, su estatus está relacionado estrechamente con la importancia del cargo y con su peso en la toma de decisiones dentro de la CGCS. Este cargo representaba la interlocución entre los diversos componentes de la Coordinación General. La dinámica usual es que, como el personal tenía comprendidos los alcances formales del cargo, asumía la resolución de conflictos, sobre todo en función de la verticalidad de los procesos comunicativos que se desarrollan en la CGCS-ALDF.

De este modo, en cuanto se refiere a su estatus, más allá de ser un brazo operativo y administrativo de la Coordinación General, este cargo era el responsable de realizar tanto el vínculo administrativo de la CGCS en la ALDF, como hacia afuera con diversas instituciones y medios de información, además de transmitir necesidades y resolver demandas conflictos internos de la coordinación.

⁴⁶ Entrevista con el titular de la Unidad de Información, CGCS, ALDF III Legislatura, Samuel Mendoza Bedolla.

A partir de la Unidad de Información comienzan derivaciones jerárquicas en el nivel de direcciones. La primera que analizaremos es la de **Síntesis y Monitoreo**, cuya labor, de acuerdo con el Manual de Organización, es “evaluar la información difundida por los medios de comunicación impresos y electrónicos para elaborar diariamente la carpeta de la síntesis informativa”⁴⁷.

Correspondía a esta dirección desarrollar las actividades necesarias para el reparto y entrega oportuna de la información, así como sugerir temas de interés en congruencia con la línea de difusión institucional; y dar seguimiento a la información registrada diariamente en medios electrónicos e impresos para mantener informados oportunamente a los diputados locales.

En lo que se refiere al rol que desempeñaba esta dirección, su labor más importante consistía en elaborar un documento denominado síntesis informativa, consistente en un resumen y recopilación de todas las notas informativas que publicadas en medios impresos y electrónicos que hicieran mención de la ALDF, así como aquellas que contuvieran información de impacto directo o indirecto en las tareas de la institución.

De igual modo, esta dirección tenía a su cargo una unidad de monitoreo donde se hacía el sondeo diario de medios electrónicos, específicamente radio y televisión, cuyo objetivo era la recopilación de material informativo sobre la ALDF, con el fin de distribuirlo entre los diputados, el cuerpo de asesores y funcionarios de la ALDF, entre otros.

En el terreno práctico, la Dirección de Síntesis y Monitoreo cumplía estrictamente con su rol. No obstante, el estatus del cargo se veía influido de manera directamente proporcional por el perfil del titular, quien, en teoría, debía fungir

⁴⁷ Manual de Organización de la Coordinación General de Comunicación Social. Emitido el 22/10/2002. Vigente hasta el momento de esta investigación.

como un editor de información, sensibilizado a temas de impacto sobre la institución.

Sin embargo, debido a la carencia de personal y a que la formación profesional del mismo estaba alejada de la definición del área, la percepción del cumplimiento de metas en esta dirección --y por lo tanto su estatus al interior y hacia el exterior de esta unidad administrativa-- estaba mermada y por ello se calificaba a través de conceptos como incompetencia, poco compromiso, inconsistencia, desorientación y falta de dirección.

Además se hacían señalamientos acerca de la carencia de objetividad en la elaboración de la carpeta informativa, pues se omitían notas e información relevante que impactaba sobre la labor de esta institución.

Estas observaciones fueron recopiladas durante las reuniones del Consejo Asesor, por parte de los representantes de prensa de cada grupo parlamentario, quienes manifestaron, en su momento, que esa era la percepción que predominaba entre los diputados de sus fracciones parlamentarias respecto del trabajo de la Dirección de Síntesis.

Por otro lado, se hicieron observaciones en este mismo sentido por parte de los diputados y del resto de las áreas administrativas mediante oficios dirigidos a la coordinación lo mismo en conversaciones informales con el titular del área, donde se ponía de manifiesto la inconformidad y las *carencias* en la operación de la dirección de Síntesis y Monitoreo.

Otra de las direcciones que componen esta unidad es la de **Análisis de Información**, cuya obligación es realizar el análisis de las notas que aparecen en medios escritos y electrónicos, clasificarla y preparar estudios y reportes.

Entre los roles que debería desempeñar esta instancia de manera formal, se encontraba el de dar seguimiento cualitativo y cuantitativo de los impactos informativos en los medios sobre la ALDF como institución, a los diputados, a las comisiones y a los comités; sin embargo, por las características y las actividades que ha desempeñado el titular de este cargo, así como por la relación que guarda con el resto de unidades de la Coordinación, no se han establecido metas específicas ni parámetros para que se cumplan.

Entre el resto de integrantes del área y en relación con la Coordinación General, esta unidad no desempeñaba las labores que formalmente se le habían encomendado. Aunque no es un cargo de jerarquía menor, no goza de autoridad para establecer programas o planes de trabajo, no sólo en su ámbito de acción, sino además porque no tiene más personal a su cargo. En general, el estatus entre el resto de las áreas acerca de esta dirección se define con base en conceptos como discordia, autoritarismo y poco sentido de compañerismo, responsabilidad y falta de conocimiento de su función.

La siguiente es la **Dirección de Coordinación de Información** cuyas responsabilidades, de acuerdo con el Manual de Organización, incluyen recopilar la información que se produce en la ALDF, así como proponer eventos que sean de interés periodístico para ser retomados y difundidos por los medios de información.

También debe diseñar directrices para fortalecer la relación con los medios de comunicación y coordinar oportunamente a los representantes de los medios, sobre todo para eventos especiales como informes y comparencias, al proporcionarles los espacios adecuados para desarrollar su labor.

Por otra parte, la instancia tiene a su cargo los departamentos de Redacción, Fotografía y Televisión, a los que debe notificar y organizar para la cobertura de

eventos que realizan en la ALDF los diputados, comisiones, comisiones especiales y comités.

Para la Dirección de Coordinación de Información, la labor más destacada sería la organización oportuna de los departamentos de Redacción, Fotografía y Televisión para cubrir adecuada y oportunamente los eventos; sin embargo, debido a que no se han establecido de manera institucional ni de modo informal los procesos de comunicación, coordinación ni control entre la dirección y las jefaturas que dependen de ella, así como por la falta de experiencia práctica que del titular de esta subdirección en materia de organización y cobertura de la información, estas labores las dirigió el Staff Técnico de la Coordinación.

En consecuencia, el estatus de la Dirección de Información se afirma en función de la titularidad del área, pues en la práctica pocas veces desempeña las funciones que tiene asignadas, de modo que el sitio que ha ganado entre los integrantes de la coordinación se ha establecido más por su rango y la jerarquía del cargo que por las funciones que desempeña cotidianamente.

En cuanto a la **Dirección de Difusión y Relaciones Públicas**, sus funciones, establecidas en el Manual de Organización, incluían la de proporcionar a los representantes de los medios de comunicación la atención necesaria para que difundir las actividades institucionales. Asimismo, es responsable de establecer puentes de comunicación hacia las comisiones y los comités legislativos.

También era responsable de fortalecer las relaciones, la coordinación y la colaboración con las coordinaciones de comunicación de los diversos grupos parlamentarios.

Entre sus tareas, esta dirección debía colaborar en la definición de directrices para implementar un sistema de relación con los medios de comunicación, lo mismo

que coordinar la elaboración de instructivos de prensa, gafetes y demás documentos útiles en las actividades de los legisladores.

Esta dirección tenía a su cargo tres subdirecciones:

- *Subdirección de Relaciones Interinstitucionales*: responsable de establecer puentes entre las áreas de comunicación social de la Cámara de Senadores, la de Diputados y de los Congresos estatales.
- *Subdirección de Relaciones con Medios*: encargada de dar seguimiento a la información que tenga impacto periodístico para la ALDF y que se difunda en los medios de comunicación.
- *Subdirección de Operación Web*: dedicada a organizar la información que se genere diariamente en la ALDF y procesarla para su difusión vía internet.

La relación que establece la Dirección de Difusión y Relaciones Públicas con las subdirecciones a su cargo era dispersa, existían pocos elementos de vinculación administrativa y, aun menos, de comunicación interpersonal, debido a que la formación profesional de sus integrantes estaba alejada de los requerimientos para dirigir y operar el área; asimismo, carecía de capacitación para encauzar las actividades o integrar planes de trabajo relacionados con las funciones descritas en el Manual de Organización para el titular de esta unidad.

La situación descrita provocaba que las relaciones al interior de la CGCS fueran apenas sólidas, debido a la incertidumbre generada por dos cambios de titular y el paso de un coordinador general interino, pues los vínculos al interior de esta área administrativa no acaban de estrecharse cuando se imponía un cambio que obligaba a redefinir nuevas relaciones laborales y profesionales.

Asimismo, las circunstancias señaladas, más la dispersión de las relaciones laborales, generaron la formación de grupos cerrados y era al interior de ellos que

se percibía la dinámica de estatus y rol, no así de manera intergrupala. Sin embargo, el estatus y la autoridad del titular de la CGCS no era cuestionado.

Cotidianamente, los grupos no se integraban con base en las afinidades profesionales o las competencias laborales, sino en intereses políticos, lo cual dificultaba la integración de equipos de trabajo profesionales para implementar dinámicas, planes o programas de comunicación dirigidos a alcanzar objetivos institucionales, aunque en el peor de los casos resultaba poco probable que se establecieran entre la incertidumbre derivada de la movilidad en la titularidad de la unidad administrativa.

Debido al poco tiempo disponible para fortalecer las relaciones de la Coordinación General con sus direcciones, se mantenían al margen de lo laboral y con base en lo establecido en el Manual de Organización; en realidad existía poca relación interpersonal en tanto que cada coordinador llegaba acompañado de un staff de asesores ajenos a la estructura, dedicados a operar y coordinar las actividades que estableciera la coordinación con el resto del personal. Este hecho se convirtió en una convención aceptada de estatus y roles que no cuestionaba ningún individuo integrado en la estructura formal.

Existía un caso peculiar de dinámica estatus-rol: el establecido entre la Unidad de Información con el resto de las direcciones y jefaturas de departamento. Usualmente, era dicha unidad a la que se le reportan labores y la que coordinaba las tareas del personal. En esta vinculación, tenía un alto grado de influencia la parte interpersonal, pero también el hecho de que el único mando superior que permaneció aún con los dos cambios administrativos en la Coordinación fue el titular de esta unidad.

Este hecho fue determinante para que el titular de la Unidad de Información se posicionara como la autoridad más reconocida en la jerarquía de la estructura. Además, precisamente su rango legitimaba el estatus y el reconocimiento de esta

unidad en el interior de la CGCS; en otras palabras, es la autoridad *familiar* y aceptada.

Las relaciones de dirección a dirección se reflejaban únicamente en el manual de organización. La práctica cotidiana consistía en que cada uno de los directores recibiera trabajo por “carga”, definido por el coordinador, mismo que se realizaba y entregaba personalmente a él.

2.3 Proceso de comunicación en la CGCS

Los procesos de comunicación dentro de una organización, representan los nexos que permiten la interacción entre individuos y grupos; no sólo en el ámbito interpersonal sino también en la esfera institucional; como la emisión de información que influye y orienta en la realización de tareas y en el alcance de los objetivos organizacionales.

En este subtema, se introduce el estudio de los procesos comunicacionales en la Coordinación General de Comunicación Social orientando el análisis hacia el examen del diseño planes y estrategias con que se instrumenta al interior de esta unidad.

Para ello se definirá este concepto tanto desde la esfera organizacional como en los términos en que se entiende desde el ámbito administrativo.

En términos administrativos, el concepto de comunicación se define como el proceso de transmitir ideas o pensamientos entre individuos, para generar comprensión en el pensamiento de la persona quien recibe la información; lo que implica la integración de un sistema donde los componentes son emisor, mensaje, receptor capaz de establecer elementos de control de sobre su eficacia reflejados en la eficiencia de la retroalimentación.

Fundamentalmente, las coincidencias entre las definiciones de comunicación desde el punto de vista administrativo y desde el punto de vista organizacional, coinciden en 2 factores:

- **Comprensión:** en la mayoría de conceptos se admite que los procesos comunicativos requieren un alto nivel de comprensión, la razón se orienta a que las organizaciones dependen en buena medida de la acción humana, a través del comportamiento orientado a metas, lo cual puede obtenerse a través del entendimiento de las mismas entre los individuos que componen la organización, ello a través de los procesos de comunicación.
- **Retroalimentación:** que asegura la regulación de los sistemas comunicativos en concordancia con los objetivos, lo cual asegura el control de los procesos a todos niveles.⁴⁸

Desde el punto de vista organizacional, la comunicación es un factor clave e indispensable que posibilita la integración, el desarrollo y la mejora continua, pues de ella depende en buena medida, la coordinación entre los miembros que la integran y las actividades que realizan.

De acuerdo con este punto de vista, la comunicación debe ser integrada a la propia estructura organizacional e incluso resulta un elemento central para transcurrir procesos de cambio.

Esta disciplina, entiende las organizaciones como sistemas socio técnicos que combinan elementos sociales (debido a la interrelación entre individuos) y técnicos (de un sistema administrativo).

⁴⁸ Mitchel, Terence y Scott William. *Sociología de la organización*. Buenos Aires. El Ateneo. 1981.

Asimismo, define la Comunicación Organizacional como un proceso dinámico que transcurre entre los miembros de una organización; se hace referencia a los mensajes como elementos que, necesariamente, deben intercambiarse al interior de esta integración, a efectos de comprensión y alcance de objetivos y metas.

En este punto cabe hacer un paréntesis para mencionar que los procesos de comunicación en las organizaciones no se circunscriben únicamente al ámbito interno sino además al intercambio que establecen éstas con su entorno, es decir, hacia el exterior.

Por lo tanto, entendemos la comunicación organizacional como el flujo continuo de emisiones de información procedente de una fuente, a través de un medio y la recepción de estos por personas, grupos u otras organizaciones donde el factor esencial para que se lleve a cabo y corroborar su efectividad, radica en la retroalimentación.

En esta etapa, es donde se inserta la verdadera trascendencia del mismo en cuanto a que la interpretación es el vínculo entre el emisor, el mensaje y el receptor; en la comunicación la comprensión de los significados depende de muchos factores que se desarrollen para compartir significados.

Este es el proceso más importante de construcción pues en las organizaciones es necesario construir referentes que pongan en común significados que originen coincidencias, que pongan en común referentes y permitan la vinculación institucional e interpersonal.

Dentro de este proceso, el momento de la retroalimentación es donde puede medirse la eficacia de las estrategias implementadas así como orientarse en caso de no haber obtenido los resultados de vinculación e integración que se persiguen; toda vez que el entendimiento y la comunicación constituyen la puesta en común

de los objetivos y metas el alcance de éstos es directamente proporcional a la sinergia, la integración y la armonía organizacional.

La comunicación en las organizaciones agrupa varias funciones tales como:

- Producción: esta función describe la relación entre la implementación de estrategias comunicativas y la eficiencia a través de explicar a los integrantes de la organización la importancia de su tarea, cómo desempeñarle y lo que se espera de ellos para la consecución de objetivos.
- Mantenimiento: de las relaciones interpersonales, dedicada primordialmente a la socialización de la gente y con ello el mantenimiento de las propias funciones de producción. A través de esta función se confirma la pertenencia, la relación entre el ambiente físico y humano; constituye fundamentalmente una función integradora⁴⁹

La comunicación organizacional, por lo tanto, implica intercambio e interacción y se establece al interior y al exterior de las organizaciones, puede ser formal o informal ascendente o descendente, horizontal, interna, externa, del tipo de rumor, comercial, de imagen, de publicidad, interpersonal, etcétera y contempla varios aspectos como:

- Comunicación interna: dirigida a los públicos internos
- Comunicación externa: estrategias de relaciones públicas encaminadas a los públicos externos ubicados en el entorno de la organización
- Publicidad: dirigida a los clientes o públicos potenciales
- Debe ser íntegra (con veracidad, confiabilidad, de calidad y verificable), integral (para todos los públicos, con imagen positiva) e integrada (a la productividad y objetivos organizacionales)⁵⁰

Con lo anteriormente expuesto, es posible reconocer los papeles que cumple la comunicación al interior de una organización, de acuerdo con los conceptos señalados, es un factor de cohesión, vinculación e integración de ahí la importancia de contar con una estructura sólida en este sentido, pues de ella

⁴⁹ Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México. Trillas. 2005

⁵⁰ Grass Margarita. Espacios de Comunicación 3. La Comunicación Organizacional. Universidad Iberoamericana. México. 1998

dependerá, en gran medida, la consolidación y proyección de la imagen e identidad organizacionales.

A partir de este momento, se continuará con la descripción de la composición, el análisis de funciones, los alcances y la penetración de los factores comunicacionales en la Coordinación General de Comunicación Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Por principio deberemos insistir en que la comunicación constituye un elemento destacado dentro de la estructura organizacional, con base en el cual se gestan redes de vinculación interna y externa, por ello, para poder hacer el análisis de la Coordinación debemos constituir una perspectiva integral de la estructura, no para modificar organigramas sino para detectar áreas de oportunidad partiendo de la percepción “ideal” de cómo debe funcionar e ir confrontando lo “real” es decir, cuál es la funcionalidad y operación de facto.

El estudio de las estructuras, agrupa variables que nos permiten reconocer el perfil de la organización; esta construcción es resultado de la información que entrega cada una de las coordinaciones, direcciones y departamentos de la organización.

Comenzaremos con la descripción del diagrama organizacional en cuanto a flujos de comunicación; la organización de trabajo en función de ello y la integración de vínculos y poderes reales que operan en la organización.

La Coordinación General de Comunicación Social se compone de la siguiente manera:

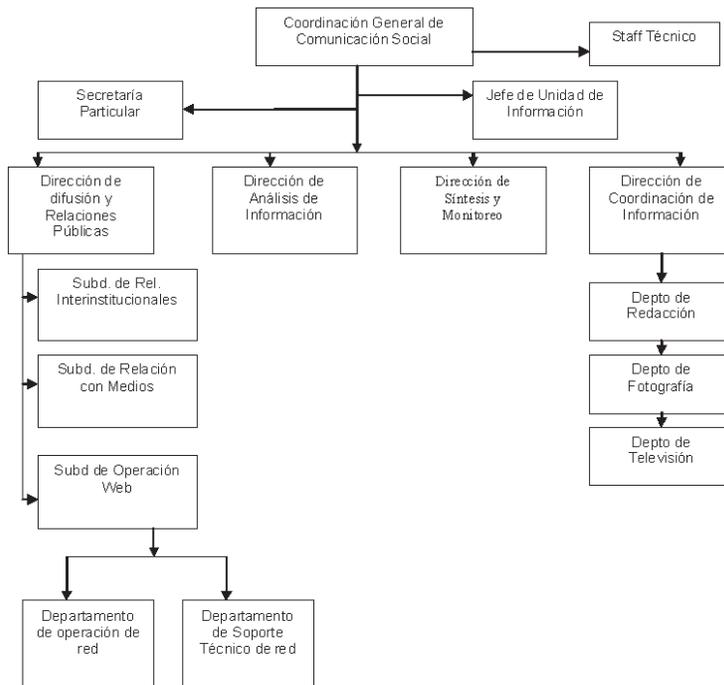


Diagrama 2.3 Composición de la Coordinación General de Comunicación Social

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (interpretación propia)

El repaso de la estructura en este apartado, nos permite reconocer sí el flujo de trabajo, pero además la orientación en los flujos de comunicación, es decir, en el caso de la CGCS, estamos frente a un tipo de organización *matricial* relación con la estructura general de la ALDF, debido a que una organización de esta naturaleza agrupa funciones y estructuras con base en las actividades que requiere cumplir para la subsistencia de la institución.

En cuanto a la disposición específica de esta unidad administrativa, el modo en que se han agrupado las unidades de trabajo nos indica un tipo de estructura *funcional* pues la composición de la CGCS, se origina con base en la importancia que debería tener cada unidad, en relación con los objetivos y funciones que indica el deber ser para la coordinación.

El análisis del organigrama y el flujo de trabajo nos indican las rutas de comunicación *ideales* en la CGCS; esto es, la línea establecida de acuerdo con la composición hace referencia a flujos de comunicación descendente en cuanto a las pautas de mando, pero ascendente en relación con las variables mínimas de información que requiere tener cada nivel superior para determinar la orientación y el control sobre las actividades laborales.

La comunicación descendente, de acuerdo con este organigrama, debería establecerse desde la coordinación hacia las direcciones y de las direcciones hacia las subdirecciones y jefaturas de departamento; para la comunicación ascendente, cada jefatura habría de vincularse con el nivel superior inmediato para comunicar procesos, dificultades o necesidades.

En la estructura también se contemplan casos de comunicación horizontal, el primero y más importante de acuerdo con la definición de estructura funcional, tendría que estar integrado entre la Coordinación y el Staff Técnico, éste último como operador y estrategia de las decisiones y directrices que se establezcan desde la coordinación.

El siguiente caso de comunicación horizontal, de acuerdo con el organigrama, debería fluir entre el entramado de direcciones para coordinar la operación e implementación de los planes y programas de trabajo; de aquí los procesos comunicacionales fluyen en descendente hasta llegar a los niveles inferiores de la estructura.

Asimismo, los procesos de retroalimentación se verían completos al momento de iniciar la comunicación ascendente desde las jefaturas de unidad hasta llegar a la coordinación.

En el sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una organización, es llevar a cabo la influencia y el cambio sobre la acción para la consecución de los objetivos, lo que asegura no solo la subsistencia sino además el funcionamiento adecuado de la institución; desde esta perspectiva, la comunicación permite:

- Establecer las metas y los objetivos específicos entre los elementos que la componen.
- Desarrollar estrategias y planes para su alcance.
- Organizar los recursos humanos y materiales de la manera más eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar, tanto el funcionamiento como las fallas.
- Orientar y motivar la creación de un clima que incentive la participación del personal y la dirección del mismo.
- Controlar el desempeño conjunto que lleva al alcance de objetivos.

Hasta el momento se ha descrito la direccionalidad con la que operan los flujos de comunicación en la CGCS; asimismo, el ideal de funcionamiento de la comunicación institucional; toca el turno al análisis de los procesos y las funciones reales toman lugar al interior de esta unidad administrativa.

Respecto de la distribución de tareas, los lazos de comunicación entre la coordinación y las direcciones no estaban fortalecidos de manera institucional, lo que deriva en poca difusión y, en consecuencia, falta de conocimiento de los planes y programas de trabajo así como inexactitud para la realización de funciones; lo cual origina confusión para el establecimiento de líneas de acción, necesarias para delegar responsabilidades.

Asimismo los vínculos entre las direcciones y las jefaturas de unidad, eran apenas perceptibles, por lo anterior resultaba delicado establecer estrategias de acción viables en el corto, mediano y largo plazo, mucho menos ordenadas o dirigidas hacia un objetivo común benéfico para la institución.

Para el caso del personal sindicalizado, según corresponda su adscripción, éste dependía de las direcciones, no obstante, tenía establecido roles y horarios definidos, se le otorgaba bajo nivel de importancia a su integración en las actividades orgánicas que deberían realizarse en esta unidad; lo peculiar de la relación con esta parte del personal era que manifestaban inconformidad debido a la “falta de integración y la poca consideración que se les tenía a nivel personal y laboral por parte de las autoridades de la Coordinación” ⁵¹.

Lo anterior ocasiona interferencia en los canales de comunicación entre esta parte del personal, es de mencionar que de esta particularidad depende la interlocución entre la CGCS y los representantes del sindicato.

En la revisión del cruce de instrucciones se ha observado que, para tender puentes efectivos de comunicación en esta unidad administrativa, los obstáculos se imponen desde el modo en que se integra la ALDF, pues al ser una instancia inmersa en procesos políticos, los procesos de selección de personal tienen lugar con base en la integración política de la institución.

⁵¹ Entrevistas y conversaciones con el personal sindicalizado.

Este es un punto que incide sensiblemente no solo en la composición sino directamente en la operabilidad de las unidades administrativas, y de esta en particular, pues el panorama ideal sería la selección del personal con base en un perfil profesional que coincida y satisfaga las expectativas de un área de comunicación; en la práctica esto difiere diametralmente de los parámetros establecidos en la concepción formal del área.

Para el inicio de la III Legislatura (septiembre de 2003), La Coordinación de Comunicación Social, se integró con un equipo profesionalmente distinto a las necesidades del área; lo anterior, aunado a la composición política y la diversidad ideológica, agudizó las diferencias e hizo evidentes los puntos que no había en común para establecer una coordinación y comunicación adecuadas.

De igual forma, se percibían confusos los objetivos políticos e institucionales, debido a la inercia bajo la que opera la coordinación, pues se mezclan las funciones establecidas con los intereses y compromisos ideológicos y políticos del personal de confianza.

Este es otro indicador que robustece los obstáculos al momento de implementar, dirigir y/o activar las relaciones institucionales de comunicación; desencadena confusión al momento de integrar equipos de trabajo y establecer metas conjuntas de absoluto orden institucional, pues los integrantes de esta unidad administrativa, se hallan comprometidos en más de un proceso político lo que ocasiona caos cuando es necesario establecer responsabilidades para cumplir con los objetivos de la Coordinación General de Comunicación Social.

Para establecer canales efectivos de vinculación, es necesario generar factores de identidad que puedan interiorizar los integrantes de cualquier organización, aceptarlos y adaptarse a ellos; es decir; una labor importante e imprescindible sería difundir valores comunes, signos de identidad y cultura organizacional.

En el caso de la Coordinación, esto no ocurre pues, como se ha señalado anteriormente, la mayor parte de los componentes de esta unidad, expresan mayor identidad y responsabilidad para con su grupo político que en relación con esta área laboral; nuevamente, factor de desgobierno y falta de compromiso al momento de establecer y alcanzar metas en el mediano y largo plazo; así como para integrar equipos de trabajo.

Otro de los hallazgos durante esta investigación, es en lo referente a comunicación interna, partiendo del principio de que ésta debe formar parte del plan integral de comunicación organizacional. Tomando esto como un hecho, la comunicación interna tiene el deber de ayudar a derribar barreras ideológicas y personales a través de generar conocimiento, referentes y valores comunes.

El hecho de fabricar estrategias de comunicación interna no tiene como fin último crear una imagen favorable de una institución; en el proceso, pueden controlarse muchos más elementos, por ejemplo, el hecho de derribar las barreras de los prejuicios sustituyendo éstos últimos por juicios basados en el conocimiento real.

Además provee de elementos de control, es decir, no se pueden combatir los juicios *a priori*, sin embargo, es posible que, mediante la implementación y dirección de una estrategia comunicativa, se detente el control de la información y se fomente un ambiente cordial y el fortalecimiento de vínculos de comunicación que propicien la sistematización y planificación del trabajo y de la difusión de información oportunamente.⁵²

De acuerdo con Homes Quiroga, en “La comunicación en la empresa”, la comunicación interna pretende:

- la *integración de los empleados* con los objetivos de la institución ello implica la necesidad de motivar al empleado para hacer suyos los logros de la institución.

⁵² Homs Quiroga Horacio. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1998.

- Generar *sentimiento de identidad y pertenencia*, lo cual se origina a partir de que los integrantes se sienten deseables y apreciados socialmente, útiles e importantes en el rol que desempeñan.
- Establecer un *clima de comprensión* rescatando el trato humano e individualizado que no le hace sentir “uno más”.
- Fomentar la *participación del personal* en las actividades de la empresa, haciendo suyos, los logros de la misma, originando más puntos de identificación.

A este respecto es importante considerar que en la mayor parte de los casos, se recomienda evitar en lo posible la rotación de personal, pues los procesos de integración llevan tiempo y los procesos de identificación tardan aún más por lo tanto, representa una dificultad interrumpirlos.

Otro elemento importante es tener abiertos, de manera permanente, los canales de comunicación entre los rangos de mayor nivel y el resto del personal para lograr que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos puedan ser abordados a tiempo; de lo contrario, se convierten en fuente de resentimiento si no son atendidos a tiempo.

La Coordinación General de Comunicación Social, poco dejaba ver acerca de los procesos de integración, la comunicación interna no parecía un elemento bien madurado en cuanto a la implementación de estrategias de motivación del personal, interiorización de valores de identidad o la adecuada difusión de los objetivos de la unidad.

Los canales y las alternativas para poner en práctica una comunicación multidireccional, eran escasos pues existían pocos elementos de identificación que pudieran cohesionar o integrar al personal; de hecho, el personal de confianza, que en teoría debía operar las actividades de la coordinación, expresaba mayor pertenencia y compromiso para con sus grupos políticos de origen, lo que les hacía perder de vista la labor institucional encomendada a cumplir.

Aunado a ello, la coordinación ni implementó programas, ni siquiera contingentes, que consideraran la comunicación como elemento de cohesión, paradójicamente, las vías de comunicación interna más utilizadas eran la memoranda, los oficios o la pizarra de avisos, pero dentro de este equipo de trabajo existían pocas alternativas para fortalecer vínculos institucionales e interpersonales.

El ambiente organizacional, lejos de ser cordial y agradable se veía distante y poco ordenado a causa de los rumores, caracterizados por el anonimato y la falta de elementos para comprobar o negar las versiones; de hecho esta era la prueba más importante de la sensible carencia de planes y programas de comunicación adecuados.

El rumor en una organización surge a partir de la incapacidad para controlar la difusión y propagación de mensajes, la imposibilidad para controlarlos, de tal modo que si hay dudas respecto de cualquier información y no hay modo de comprobarla a causa de la ruptura de los lazos de comunicación, el único canal para informarse son los comentarios en los pasillos, que, toda vez difundidos y ante la ausencia de datos ciertos, se convierten en las formas “comunicación formal”, o al menos la de mayor confianza, de la institución⁵³.

En esta unidad, al existir pocos vínculos de comunicación formal, organizada y planeada, se originaban rumores que no solo propiciaron malentendidos sino además prolongaron la distancia en las relaciones interpersonales y laborales, desde luego.

Estos elementos agudizaron la confusión respecto de los objetivos organizacionales, personales y de intereses no laborales; la falta de coordinación; ausencia de compañerismo y originaron cuellos de botella para entablar puentes de comunicación hacia todas direcciones.

⁵³ Homs Quiroga Horacio. La comunicación en la empresa. México. Grupo Editorial Iberoamérica. 1998.

A través del análisis de las redes de vinculación interna, se observa poca disciplina para enviar mensajes claros en cuanto a las expectativas de esta unidad hacia cada uno de sus integrantes; asimismo, dominó un ambiente confuso respecto de los objetivos institucionales de la coordinación, en tanto éstos solo se definieron en la normatividad que rige el área sin que existiera alguna referida a las necesidades particulares de esta unidad administrativa.

Los pocos indicadores de control que se establecen sobre la información difundida al interior de esta integración, ocasionan que el referente único al interior de la misma sea el rumor, que la mayoría de ocasiones propicia malas interpretaciones y complicaciones laborales e interpersonales.

La coordinación, no difundía las líneas de acción a seguir de manera institucional; las expectativas sobre la unidad ni los intereses sobre el personal se percibían con poca claridad; esta situación empeoró en razón de la tercia de coordinadores que llegaron al cargo; dicha rotación impidió generar identidad con el personal, arraigo; estimuló la incertidumbre y la falta de confianza, ello sin mencionar que truncó la visión prospectiva respecto de un objetivo común como equipo o un proyecto a mediano o largo plazo en un ambiente armonioso.

Paradójicamente, en la Coordinación General de Comunicación social no se implementaron planes, ni siquiera contingentes, de acción comunicativa al interior de la unidad, por lo cual constituye un reto importante sanear la red de relaciones que pueda dar una orientación clara y duradera, con la cual pueda avanzarse en equipo alcanzando metas a mediano y largo plazo.

2.4 Toma de decisiones y conflicto en la CGCS

La toma de decisiones es un proceso en el cual los individuos deben escoger entre dos o más alternativas.

Todos pasamos la mayor parte del tiempo tomando decisiones, algunas de importancia relativa y otras de mayor relevancia⁵⁴. Sin embargo, esta facultad no sólo implica discernir o seleccionar opciones preestablecidas sino, sobre todo a nivel organizacional, consiste en construir alternativas de acción y generar escenarios de operación que mantengan el buen funcionamiento de las instituciones.

Como también se trata de un proceso circunscrito a la organización, a la red de personas que deben apoyar un mismo proyecto, se establece que, para comenzar un proceso decisorio, debe hacerse una clasificación de alternativas, pues de su adecuada selección depende el éxito de las decisiones.

Los procesos decisorios deben formar parte de la fase administrativa de planeación en las organizaciones; cuando obedecen a este ciclo y forman parte de él, pocas veces se llevarán a cabo a manera de reacciones ante contingencias y estarán previstas dentro de un universo estratégico.

Algunos textos acerca de teoría de la toma de decisiones⁵⁵ proponen modelos para tomar en cuenta durante estos procesos. A continuación presentamos algunos:

- *Certeza*: cuando se sabe con seguridad cuáles serán los efectos de las acciones.

⁵⁴ Nutt, Paul "Types of organizational decision processes", Administrative Science Quarterly, Vol. 29, September 1984. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm/> Diciembre 2010.

⁵⁵ Nutt, Paul "Types of organizational decision processes", Administrative Science Quarterly, Vol. 29, September 1984. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc10.htm/> Diciembre 2010.

- *Riesgo*: No se sabe qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí cuáles son las posibilidades de que ocurran ciertos acontecimientos y cuál es la probabilidad de ello.
- *Incertidumbre estructurada*: no se sabe qué ocurrirá al tomar determinadas decisiones, pero se identifica qué puede ocurrir, de entre varias posibilidades.
- *Incertidumbre no estructurada*: no se sabe qué puede ocurrir ni qué probabilidades hay para cada posibilidad. No se tiene la menor idea de lo que ocurre en cualquier escenario.

Considerando el proceso decisorio como parte de la fase de planeación dentro de las organizaciones, revisaremos cuáles son las funciones administrativas que cumple.

A pesar de que es menester que el proceso decisorio se vea inserto en la fase administrativa de la planeación, las decisiones invaden los cuatro procesos administrativos y su desarrollo puede describirse de la siguiente manera:

Planeación: Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en el cual es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. La toma de decisiones en este ámbito incide sobre:

- Procedimientos, presupuestos, programas, políticas, estrategias, objetivos y propósitos.

Organización: La creación de una estructura que determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. En este punto, los procesos decisorios influyen sobre:

- División del trabajo, descripción de funciones, división departamental, jerarquización.

Dirección: Comprende la realización de los planes mediante la comunicación, la supervisión y la motivación de los integrantes del organismo. Aquí las decisiones inciden sobre:

- La supervisión, la comunicación, la motivación y la integración.

Control: En esta fase se establecen las medidas correctivas necesarias para evitar desviaciones en la ejecución de los planes, Las decisiones en esta fase afectan:

- La corrección y la medición⁵⁶

⁵⁶ Gareth Morgan, *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega, México. 2006

Asimismo, quienes se han dedicado al estudio de los procesos decisorios sugieren que éstos deben desarrollarse con base en estas consideraciones:

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de soluciones alternativas (planteamiento de escenarios)
- Evaluación de alternativas
- Evaluación de la decisión
- Implantación de la decisión⁵⁷

De igual modo, se asume que la decisión implica la aplicación de una técnica para su resolución, como cualquier problema. De ahí que debe recogerse:

- Información: sobre los pros y los contras del problema, con el objeto de conocer las limitaciones.
- Conocimientos: si quien toma la decisión conoce las circunstancias que rodean el problema o una situación similar, ello puede ser útil para poner en curso una acción favorable.
- Experiencia: ante situaciones afines que permitan hacer propuestas para la solución de problemas similares.
- Análisis: no siempre existe un método riguroso de análisis, y menos cuando se trata de organizaciones de individuos, donde cada mentalidad expuesta a la convivencia con otra puede suponer resultados incluso inesperados, por lo que, si no es posible allegarse de un método de análisis, entonces se puede guiar por la intuición.
- Juicio: deben combinarse los conocimientos y la experiencia para seleccionar un curso de acción apropiado⁵⁸.

La importancia de la toma de decisiones en los procesos administrativos radica en que contribuye a preservar la armonía y la coherencia en el grupo, sobre todo cuando éstas forman parte de planes y programas integrales, en situaciones previstas y controladas; en consecuencia, la toma de decisiones permite la eficiencia de la estructura y la oportunidad en la medición de reacciones.

⁵⁷ Cabañete Carmona Antonio, *Toma de decisiones, análisis y entorno organizativo*, España, Ediciones UPC, 2008.

⁵⁸ *Ibíd.*, *Toma de decisiones, análisis y entorno organizativo*

Durante este proceso la asertividad radica en discernir adecuadamente conductas apropiadas y razonables en los demás, a fin de definir el margen de incidencia en las decisiones. Ello implica el conocimiento profundo de la organización, sus procesos, habilidades comunicativas y la forma en que operan los procesos de integración en las instituciones.

En los casos donde las decisiones operan como reacción a contingencias, deben analizarse minuciosamente las áreas de oportunidad frente a las que se aplicarán decisiones y examinar alternativas; de este modo, el proceso que conduce a tomar decisiones puede visualizarse como:

- Elaboración de premisas: frente a la situación, allegarse de toda la información posible.
- Identificación de alternativas: definir cuáles son las opciones, previendo las posibles consecuencias.
- Evaluación de alternativas: con base en las metas deseadas, se elige el escenario más propicio, que pueda garantizar la operación organizacional.
- Elección de alternativas: propiamente la toma de decisiones⁵⁹.

Información → Decisiones → Acciones → Desempeño Organizacional⁶⁰

Estos procesos deberían formar parte medular en una organización, pues para definir la orientación de los cambios, las reacciones frente a contingencias o bien para el simple análisis de su composición y el estudio de su funcionamiento, siempre están presentes los procesos decisorios.

Para efectos del presente estudio, desarrollaremos un modelo de análisis para obtener un panorama sobre la ruta que sigue el proceso conducente a la toma de

⁵⁹ Hernández Romo Marcela, *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*, México, Plaza y Valdés Editores, 2003.

⁶⁰ *Ibid.*, *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*, interpretación propia.

decisiones en la Coordinación General de Comunicación Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Dicho modelo consta de cinco puntos elementales de análisis y es la propuesta del chileno Darío Rodríguez, presentada en su obra *Diagnóstico organizacional*⁶¹. Dicho modelo será de utilidad en nuestro estudio para aproximarnos al análisis de la ruta en los procesos decisorios de la Coordinación.

De acuerdo con el modelo en Rodríguez las premisas son:

Generar “premisas de decisión”. De dónde se obtienen, quién las genera, cuáles son las decisiones fundamentales.

Al respecto, reiteramos que la Coordinación General de Comunicación Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal es una de las unidades administrativas que componen este órgano legislativo.

Su operación se regula con base en la Ley Orgánica y el Reglamento para el Gobierno Interior; asimismo tiene la función de difundir oportuna y adecuadamente la información generada sobre el trabajo legislativo, así como la responsabilidad de implementar campañas de difusión e información sobre las leyes generadas en esta institución.

En lo referente a sus ejes de operación, la Comisión de Gobierno es la instancia emisora de las decisiones importantes.

En dicha Comisión se determinan las directrices de operación que deberán traducirse en planes y programas. Como la máxima autoridad de la Asamblea Legislativa y con la representación de cada uno de los partidos, en ese órgano se definen los lineamientos generales de acción para la Coordinación, garantizando

⁶¹ Rodríguez M Darío. *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega 3ª edición. Chile, 2000.

que éstos operen con apego a la institucionalidad y con la inclusión de todas las vertientes políticas e ideológicas representadas.

A partir de ese momento, los procesos decisorios recaen en la Coordinación, quien se encargará de desarrollar propuestas, planes y programas de trabajo para su operación anual. Dichas estrategias deben ser presentadas a la Comisión de Gobierno y, de ser aprobadas, son puestas en marcha; si es el caso de que se integren estrategias planificadas.

En ellas deben integrarse las precisiones necesarias para dar difusión no sólo al trabajo legislativo, sino al resto de eventos que se desarrollan en esta soberanía, como el informe del jefe de Gobierno del Distrito Federal, las comparecencias de los jefes delegacionales, el otorgamiento de preseas para ciudadanos distinguidos, deportistas, policías y demás conmemoraciones que se lleven a cabo en la ALDF.

En el caso de difusión a leyes aprobadas durante los períodos legislativos, es responsabilidad de la Coordinación integrar e implementar planes emergentes para dar a conocer la relevancia de las leyes entre la población, los medios de comunicación y las diversas instituciones.

En la formalidad de la estructura de la coordinación, las decisiones deben tomarse y operarse desde la Coordinación; de facto, pocas veces solía ser de ese modo. La Coordinación tenía, entre sus responsabilidades, asistir a reuniones de enlace con otras unidades administrativas para integrar actividades que permitieran el adecuado funcionamiento de la ALDF, lo que ocasionaba que pocas veces fuera el coordinador quien dirigiera la toma de decisiones.

De este modo, los procesos cotidianos de operación en la CGCS recaían, en su mayoría, en la jefatura de Información y en el staff del coordinador.

La segunda premisa en el modelo de Rodríguez es:

Participación, quiénes tienen acceso a la toma de decisiones, cuál es su grado de participación (informativa, consultiva decisiva) qué tan extenso es el sistema de participación (qué niveles alcanza).

El funcionamiento descrito en la premisa I, corresponde a la distribución administrativa, es decir a las funciones descritas en los organigramas y los manuales de organización; sin embargo, en las actividades cotidianas de esta unidad, los procesos decisorios se tomaban en la Coordinación pero su ejercicio estaba centrado en un asesor de la Coordinación y el Departamento de Redacción.

En estas dos áreas es desde donde se decidía e implementaban las actividades de difusión hacia el interior de la unidad y hacia el exterior (medios de comunicación y el resto de unidades administrativas).

El resto de las direcciones y jefaturas tenían responsabilidades limitadas; su grado de participación era informativo y difícilmente alcanzaba una repercusión directa sobre la planeación o implementación de planes y programas de difusión. Cotidianamente se dedicaban a trámites administrativos necesarios para el funcionamiento de la unidad en cuanto a sus instalaciones y algunos procedimientos y solicitudes relativos a los servicios y obligaciones que cumplían otras unidades administrativas de la ALDF, y que se relacionaban con la Coordinación.

Esta distribución de los procesos decisorios complicaba la difusión de las decisiones hacia el interior de esta unidad, a la vez que alteraba las percepciones de autoridad.

Por un lado, la falta de integración entre el personal propiciaba que cuando se tomaban decisiones desde el Departamento de Redacción, las instrucciones

fueran desconocidas apelando al Manual de Organización, donde quedaba especificado que la máxima autoridad era el coordinador general.

Asimismo las direcciones, subdirecciones y jefaturas de unidad, procuraban coordinar sus labores y personal con objeto de desconocer cualquier decisión que no proviniera directamente de la Coordinación General.

El desconocimiento de las decisiones tomadas no únicamente propiciaba roces entre el personal. A partir de los niveles medianos y bajos en la estructura, así como entre el personal sindicalizado, generaba grados importantes de confusión, toda vez que no existía claridad sobre las figuras de autoridad y no tenían identificadas cuáles decisiones estaban obligados a cumplir.

Otro de los rezagos importantes generado a partir de este modo de establecer los procesos decisorios, era el desgaste en la figura de autoridad; pues se percibía una Coordinación no sólo distante, sino que otorgaba preferencias a los grupos cercanos, además de que existía la percepción generalizada de que el resto del trabajo era poco o nada valorado⁶².

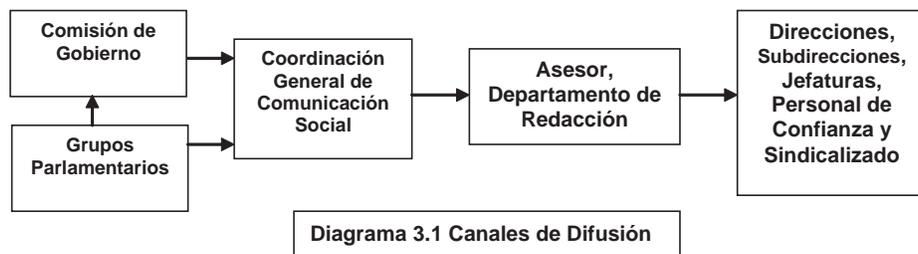
Esta fue una descripción de la ruta que seguía la toma de decisiones en la Coordinación; fundamentalmente estaba ligada con la difusión de la información que se generaba a partir del trabajo legislativo y la interrelación de los integrantes de la coordinación, y la de la coordinación con los diversos grupos parlamentarios que componían esta soberanía durante la III Legislatura.

⁶² Entrevistas con miembros de diferentes áreas de la coordinación quienes solicitaron permanecer anónimos.

La tercera premisa es:

Canales de difusión ¿Cuáles son las cadenas de decisión que se generan?

A partir de la descripción en el proceso de toma de decisiones, podemos representar los canales de la siguiente manera:



Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos (interpretación propia)⁶³

Siguiente premisa:

Grado de especificidad de las decisiones, cómo especifican las decisiones globales.

El proceso de degradación en las decisiones dentro de una institución como esta, tiene un amplio grado de complejidad, sobre todo para una unidad de comunicación, que debe constituir la expresión institucional hacia el exterior.

Se comenzaba por jerarquizar las decisiones en una agenda legislativa, establecida (idealmente por consenso) entre los grupos parlamentarios; de ahí se

⁶³ Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, México, Editorial Porrúa, 2002.

remitía al máximo órgano de autoridad de la Asamblea Legislativa, la Comisión de Gobierno.

De lo que resultara prioridad en la agenda legislativa, se originaban los Programas Anuales de Operación, conocidos como planes de trabajo, que debían generarse en cada una de las Unidades Administrativas, entre ellas la Coordinación de Comunicación.

A la Coordinación General de Comunicación Social le correspondía integrar planes y programas de difusión, toda vez que había presentado su programa de trabajo. De ser aprobado éste en la Comisión de Gobierno, se ponía en marcha de acuerdo con los tiempos establecidos y el presupuesto asignado.

Para ello, en el organigrama se asumía que era la figura del coordinador quien dirigiera la orientación de esfuerzos, apoyado por la estructura de la Coordinación, misma que a su vez debía disponer de profesionales de la comunicación, las relaciones públicas, el diseño, editores y reporteros, básicamente.

Como se ha señalado, los esfuerzos en cuanto a la implementación de los programas de trabajo pocas veces se concretaban debido al escenario cambiante de la institución y las contingencias que solían presentarse como prioridades por resolver.

Las decisiones derivaban en la emisión de boletines informativos acerca de la labor legislativa; así como la publicación de comunicados y desplegados en diversos medios; ello sin ignorar el peso que se le otorga a las relaciones públicas en cuanto a solidificar vínculos, primero con la Comisión de Gobierno, los líderes de los grupos parlamentarios y las cabezas de las unidades administrativas y luego, con los representantes de los medios informativos.

En este sentido el peso de las relaciones públicas lo llevaba la figura del Coordinador, quien se avocaba a esta labor, de modo que la operación real de las decisiones al interior de la Coordinación quedaba a cargo de uno de los asesores cercanos al coordinador; quien, en su ausencia, decidía sobre los pendientes y la prioridad de las labores cotidianas.

El siguiente grupo que operaba decisiones de facto era el Departamento de Redacción, que dirigía la operación en lo referente a la selección y emisión informativa, además de estar constituido como un grupo afín a la tendencia política mayoritaria, por lo cual se encargaba, además, de tender puentes entre ese grupo de poder y la Coordinación.

En general, para el resto de direcciones, subdirecciones y jefaturas de unidad, el trabajo se repartía en función de las responsabilidades asignadas a cada dirección y subdirección, en ocasiones aplicando su propio criterio y operando bajo el desconocimiento total del programa de trabajo, que no se distribuía entre los integrantes de la Coordinación.

Para el caso del personal sindicalizado, éste manifestó en las entrevistas que percibía con ambigüedad las órdenes de trabajo, toda vez que desde la coordinación hacia abajo había vínculos apenas perceptibles de comunicación, lo que ocasionaba no sólo una falta de certeza sobre las figuras de autoridad, sino además desconocimiento sobre una línea específica de trabajo, por lo cual se atenían a las instrucciones provenientes de las direcciones donde se hallaban adscritos.

Continuando con el modelo en Rodríguez, la siguiente premisa es:

Reconocimiento de la racionalidad del decidir. Existencia de superposiciones, duplicación de decisiones, órdenes y contraórdenes.

Este apartado se apega a la premisa con base en las entrevistas aplicadas entre diversos grupos del personal.

En cuanto al reconocimiento de la racionalidad en la toma de decisiones, este es un concepto con un nivel amplio de relatividad. La certeza y la asertividad en la toma de decisiones, al menos en una unidad como esta, debería medirse con base en el cumplimiento de metas en mediano y largo plazo, es decir, con base en los resultados.

No obstante, como se ha venido señalando, los planes y programas no siempre se cumplen a cabalidad, sobre todo si se considera que la Asamblea Legislativa es un órgano rodeado de contingencias.

En cuanto a las decisiones que se tomaban, siempre había duplicidad e incertidumbre, tanto para tomarlas como para aplicarlas. Ello se debía a las diferencias ideológicas y de intereses existentes entre grupos parlamentarios y entre los servidores públicos en lo particular.

De este modo, cualquier movimiento debía hacerse de conocimiento a la Comisión de Gobierno para “cabildar” entre los grupos parlamentarios con el fin de generar consenso y que fuera aceptada.

Al interior de la Coordinación siempre existieron superposiciones y contraórdenes, toda vez que era sólo en la Coordinación y la Redacción donde se tomaban las decisiones y se conocían los planes de trabajo. Por lo tanto, el resto de direcciones tenían roces en lo referente a la delimitación y delegación de

responsabilidades y funciones, ello sin contar con que la Coordinación pocas veces asumía posiciones frente a conflictos internos y no definía con claridad las responsabilidades de cada área.

Lo anterior ocasionaba duplicidad en la emisión de las órdenes y en la realización de las tareas, por lo que el personal se desgastaba inútilmente. El problema se presentaba con mayor gravedad porque, ante la debilidad de los lazos de comunicación, el ambiente era ambiguo y las figuras de autoridad poco claras. En consecuencia, era difícil reconocer de dónde provenían las decisiones y mandatos que se debían cumplir y de dónde provenían las que no debían llevarse a cabo.

Al aplicar este modelo de análisis, se observó que el proceso decisorio al interior de la Coordinación se llevaba a cabo en un escenario de componentes mixtos, tanto por la integración administrativa, como por las posiciones ideológicas y las diferencias e intereses particulares.

Bajo estas condiciones, se dificultaba orientar todas las decisiones y esfuerzos hacia un mismo rumbo. Asimismo, las figuras de autoridad, o al menos las figuras de donde debían provenir las decisiones, carecían de credibilidad y, en consecuencia, muchos de los integrantes de la coordinación desconocían la autoridad por no identificar cuáles mandatos debían obedecer.

Evidentemente, la toma de decisiones debía operar desde la figura del coordinador. Sin embargo, si éste se ocupaba de otros asuntos, no menores, entonces lo ideal sería que compartiera, entre la pirámide jerárquica, imágenes de autoridad e hiciera del conocimiento del resto del personal cómo se van a operar.

Los esfuerzos disgregados pocas veces generan unidad y reconocimiento. Peor aún, en pocas ocasiones propician la integración del personal y la su identificación con los objetivos de la Coordinación. La falta de información agudiza esas aristas.

En el caso de la CGCS, no se difundía la información ni los objetivos, no se conversaba con el personal ni se le integra con las figuras centrales de los procesos decisorios, de ahí que fuera tan complicado el escenario en el momento de reconocer liderazgos importantes y la forma precisa en que deben cumplimentarse las decisiones.

Para Rodríguez la siguiente propuesta a identificar es la siguiente:

Conflicto

A continuación se realizará una aproximación al estudio de las dimensiones del conflicto en la organización; para el caso concreto de nuestro estudio, abordaremos algunas aproximaciones teóricas para desembocar en el análisis de los procesos decisorios en la Coordinación General de Comunicación Social.

Luhmann⁶⁴ sostiene que en cualquier organización donde hay colaboración entre grupos, subyace siempre la posibilidad del conflicto como un proceso natural, incluso generado por la misma dinámica de la institución.

Con anterioridad, se ha referido la disfuncionalidad del conflicto; sin embargo, también se perciben consecuencias como producto del mismo, tales como alivio de tensiones o cohesión interna entre grupos, de ahí que resulte trascendental la labor de regularlo para evitar expresiones que atenten contra el funcionamiento organizacional.

Debemos recordar que las organizaciones funcionan, en buena medida, gracias a los ajustes y compromisos que tienen lugar en sus dinámicas internas; éstos producen en el sistema tensiones que llamamos anteriormente conflictos.

⁶⁴ Luhman Niklas, *Teoría de la Sociedad*, Editorial Universidad Iberoamericana, México, 2002.

Katz y Kahn, en *Psicología social de las organizaciones*⁶⁵, identifican dos tipos centrales de conflicto:

A) Horizontal o de competencia entre diferentes subsistemas funcionales: originados en la dinámica de varios subsistemas interactuantes, donde cada uno de ellos se dedica a funciones esencialmente distintas, lo cual puede ocasionar que, por su propia necesidad de cumplir dichas funciones, tenga roces con otro subsistema, al perseguir cada uno su propio objetivo.

Dentro de la dinámica organizacional, cada unidad que la integra genera interdependencia con el resto, de modo que ningún subsistema se aparta de la línea sin provocar conflicto; en el caso ideal, esta situación es síntoma de un sistema estable.

Si otros subsistemas alcanzan al sistema rector, superándolo de modo que tomen mayor impulso, en un sistema organizacional sano los componentes sufren una reestructuración, reagrupándose para alcanzar un nuevo equilibrio.

B) Vertical o de conflicto entre distintos niveles de jerarquía de poder, de privilegios o recompensas: Originados por la tasa de crecimiento que tenga cada subsistema, donde uno genera mayor autoridad y amplifica sus ámbitos de competencia, convirtiéndose en un sistema guía al que deben ajustarse el resto por la interdependencia que generan hacia él.

En este tipo de conflicto, toda organización supone la existencia de una comunidad de metas y objetivos que deben prevalecer sobre las subunidades que la componen para mantener unido el sistema.

Es difícil lograr la unidad si no se establece un sistema de recompensas en el cual los componentes de la organización vean reflejados los beneficios de su lealtad y de trabajar para la consecución de objetivos. Si existe un sistema de recompensas, puede surgir la posibilidad de conflicto cuando éste contempla diferencias abismales en relación con la jerarquía; esto genera una fuente de tensión interna que obliga a estar informados sobre la situación y comenzar, de inmediato, a programar reestructuraciones y cambios.

⁶⁵ Katz Daniel y Robert L. Kahn. *Psicología social de las organizaciones*. México, Trillas, 1999.

El conflicto incide sobre el comportamiento de todas las organizaciones, sobre todo dependiendo de la forma en que se manipule, pues puede traer resultados desastrosos o bien conducir a una sana reestructuración con mayor eficiencia.

Existen muchas aproximaciones teóricas al respecto, pero muchos estudiosos de la organización coinciden en que, para definir la naturaleza del conflicto, es preciso identificar con precisión las metas y alcanzar los objetivos, lo cual puede resultar complicado si se considera que la mayoría de las veces se antepone los intereses personales.

Lo anterior se debe a que las organizaciones se componen de personas, cuyo sistema de valores y creencias pueden originar conflictos cuando los individuos tienen la percepción de competir por objetivos diferentes; por ejemplo, cuando el sistema de valores, identidad, creencias, de cada sujeto se contraponen con los objetivos organizacionales o genera de algún modo tensión o dificultad para discernir o hacer a un lado los intereses personales cuando está en el momento de perseguir metas institucionales.

Así, autores como Deborah Borisoff y David A. Victor⁶⁶ mencionan que cuando se originan conflictos que implican valores, ideas o sistemas de creencias, se deberá ser más cuidadoso para elegir la forma en que se abordará el problema, pues cuanto más comprometida esté la identidad personal resulta más delicado resolver las diferencias.

La visión moderna del conflicto reconoce que éste tiene un mayor alcance y que en algunos casos puede ser de utilidad, convertirse en facilitador de procesos e incluso ser funcional. No se niega que el conflicto puede ser nocivo, sino que las consecuencias del conflicto dependen de su gravedad y de la naturaleza de la

⁶⁶ Deborah Borisoff y David A. Victor. *Gestión de conflictos*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, 1996.
http://malaadministracion.webspace4free.biz/seleccion_personal/p7_toma_decisiones_hechos.php/
noviembre de 2010

situación. Es así que ninguna organización puede tolerar por mucho tiempo el conflicto interno como una constante, lo que no excluye que algunas organizaciones no funcionen bien incluso con pequeños conflictos.

Algunos autores han aportado perspectivas positivas y negativas del conflicto. De acuerdo con Carlisle⁶⁷, no hay una situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención.

Señala que el atacar los planes, políticas y objetivos y el hacer que sus proponentes los defiendan, estimula a las partes a examinar los temas con cuidado. Es decir, el conflicto puede funcionar como un factor disuasivo de la conformidad.

- El conflicto motiva: Al estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad para desarrollar un alto nivel de esfuerzo.
- El conflicto es un precursor de cambio: cuando proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas, de reestructuración que en su momento sean útiles para hacer permanecer con vida a la organización. Por ejemplo, las personas que buscan el cambio en las organizaciones comienzan por construir coaliciones que representan conflictos con el estado administrativo de cosas.
- El conflicto a veces limpia la atmósfera: De acuerdo con L.R. Pondy,⁶⁸ existen diferencias que suelen ser olvidadas o no manifestadas; situaciones que, si se permite que sean expresadas, dan lugar a la catarsis lo cual reduce la tensión y conduce, en algunos casos, a mejorar las relaciones internas.
- El conflicto interno genera cooperación dentro de los grupos. El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que éstos se unan más. La cooperación entre los miembros de una unidad de fabricación es raras veces mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada⁶⁹.

⁶⁷ H.M. Carlisle. Management: concepts and situations; Chicago SRA, 2006.

⁶⁸ L.R.Pondy. Organizacional Conflict, concepts and models administrative. Science Quartely, 2007.

⁶⁹ Ibid., Organizacional Conflict, concepts and models administrative.

Entre las consecuencias negativas del conflicto encontramos:

- Estimula las emociones en vez de la razón; es decir, la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y generan impresiones erróneas.
- Interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización: destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden. Es ineficiente.
- La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales: muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Ocasionan así respuestas como la frustración, la lucha interna, el ausentismo y, en el último de los casos, la rotación de personal⁷⁰.

Brown y Moberg⁷¹ consideran que existen tres tipos de conflicto:

- De papel: todos los miembros de una organización tienen al menos dos tipos de papeles en la organización. Uno, el relativo al rol que juegan dentro de ella, y el otro relacionado con su vida privada. Este tipo de conflicto aparece cuando un individuo experimenta incertidumbre sobre su proceder en tanto miembro de la organización, pero con respecto a su propio sistema de valores.
- Interpersonal: donde se generan diferencias entre los individuos, no necesariamente relacionadas con los cargos o las jerarquías, cuyas formas más comunes son:
 - a) Conflictos por recursos escasos. Son aquellos que se suscitan sobre los presupuestos y las instalaciones; son difíciles de manejar cuando la escasez es absoluta y los recursos no pueden compartirse.
 - b) Por objetivos, que surgen cuando hay desacuerdo sobre las metas, objetivos o valores.
 - c) Por los medios, que son más intensos cuando hay poco conocimiento u opinión experta asequible que ayude a identificar los medios apropiados.

⁷⁰ *Íbid.*, *Íbid.*, *Organizational Conflict, concepts and models administrative.*

⁷¹ Brown, WB, Moberg, DJ. *Organization Theory and Management: A Macro Approach.* New York, 2000

- Entre unidades: Generado al interior de los departamentos o secciones de una organización. Las áreas específicas del conflicto pueden ser las mismas, pero generalmente las causas son diferentes.

Es posible concluir que el conflicto es un proceso inevitable de las organizaciones, debido a que éstas se constituyen por individuos con diversos sistemas de valores que, para efectos del funcionamiento organizacional, deben integrar a los objetivos de la institución.

Gestionar el conflicto como un proceso positivo y generador de armonía requiere integrar, comunicar, tener una visión positiva e incluir a las partes involucradas. No se puede perder de vista que entre cada uno de los elementos que conforman la organización existe una interdependencia que genera identidad y sentido, además de otorgar orientación, con un sello característico, a la institución.

Existen diversos enfoques teóricos sobre la resolución de este proceso. Uno de ellos considera abordar la problemática desde una perspectiva micropolítica, que trata de resolver el conflicto a través del análisis cualitativo de la conformación de grupos de poder que encuentran a su antagónico al interior de la organización; así como desarrollando estudios de caso y estudios descriptivos de la composición de esos grupos de poder.

Por otra parte, existe una tendencia que se avoca al estudio del conflicto desde una perspectiva administrativa. Esta visión propone que para la resolución de conflictos se realicen estudios de clima y ambiente organizacional, cuya metodología es fundamentalmente cuantitativa, centrada a la descripción y análisis de las “emociones” de la organización, es decir, aquellos sentimientos y ambientes que se detonan en la convivencia diaria.

A continuación se realizará una descripción y análisis de los nudos de conflicto originados en la Coordinación General de Comunicación Social de la ALDF.

Trataremos de empalmar los enfoques teóricos expuestos con la realidad organizacional.

Más allá de organigramas y/o manuales de procedimientos, la realidad práctica indica que las consecuencias del conflicto en esta unidad, de acuerdo con Carlise, son negativas.

Los nudos, por llamarlos así, se concentran, comenzando en orden jerárquico, desde la Coordinación hacia abajo, por la presencia de débiles canales de comunicación, por la falta de claridad en los objetivos y la incertidumbre originada a partir de la difusa figura de autoridad, misma que se respaldaba más por los nombramientos y las posiciones jerárquicas que por el ejercicio de la misma; es decir, se identificaba una autoridad organizacional, no una que implementaba decisiones legítimas al interior de la unidad⁷².

Continuando con el estudio del conflicto, de acuerdo con el organigrama, corresponde la descripción del conflicto a nivel de direcciones. En este nivel de la pirámide, las direcciones tenían poca interacción por las siguientes razones:

- Desconocimiento de los manuales de organización y, en consecuencia, poca claridad sobre las áreas de su incidencia y alcance.
- Esta unidad administrativa carecía de manuales de procedimientos en los cuales se describieran puntualmente las tareas, responsabilidades y obligaciones de cada subunidad.
- Se originaban grupos con intereses políticos comunes, cuyos integrantes ponderaron compromisos políticos antes de identificar, reconocer y desarrollar los objetivos organizacionales.

⁷² El análisis de este apartado se integró con base en las referencias teóricas, pero también en función de la observación participante y entrevistas con algunos trabajadores de la unidad, que prefirieron el anonimato.

- La incidencia del factor político entre los integrantes del área propiciaba rencillas trasladadas al ámbito personal que fueron descuidadas y permitidas durante mucho tiempo, de modo que, aún cuando los funcionarios tuvieran una responsabilidad formal, sus irreconciliables diferencias impedían el buen funcionamiento de la unidad.

Y en el nivel de las jefaturas y el personal sindicalizado, en estos ámbitos se reconoció:

- Falta de orientación y claridad en cuanto a las labores que debían desempeñar. En gran medida, estos problemas eran consecuencia del ambiente entre las direcciones, donde no se tenían claros ni los objetivos organizacionales ni las responsabilidades y/o ámbitos de incidencia.
- Los sujetos pertenecientes a estos niveles jerárquicos son conscientes del ejercicio de autoridad que pueden ejecutar, según sus atribuciones; en consecuencia, saben de sobra que son “subalternos” y que cualquier nivel jerárquico superior puede definir órdenes para ellos; por lo tanto, en estos niveles se respira incertidumbre, pues temen que al cumplir unas órdenes contravengan las de otro superior y se genere un problema.

Para el estudio concreto del conflicto en la Coordinación, las consecuencias del conflicto no arrojaron saldos positivos ni exhibían escenarios de cambio hacia la consecución de objetivos organizacionales. Como señaló Carlise en la referencia sobre las consecuencias negativas del conflicto:

- El conflicto estimula las emociones en vez de la razón; los roces continuos que se generan en esta unidad se han agudizado al paso del tiempo justamente por no ser resueltos. Ejemplo: cada vez que se requiere impulsar un proyecto, las direcciones manifestaban sus desacuerdos

abiertamente o sencillamente se interponían en los procesos, acontecimientos que en ocasiones no estaban sustentados por la vía argumentativa o diagnóstica, sino que únicamente eran trasladados del ámbito personal al laboral.

- El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización: al generarse grupos coincidentes con ciertas tendencias políticas, había propensión a asociarse pero además predisposición no para bloquear, pero sí para no cooperar con el resto de grupos de tendencias distintas.
- La atención se aleja de los objetivos organizacionales en favor de las metas personales: la falta de integración en un equipo sólido y con metas comunes, así como las rencillas y el distanciamiento del personal, además de la débil figura de autoridad, genera frustraciones y con ellas conflictos interpersonales que dificultan la convivencia y ocasionan que se reste importancia a los objetivos organizacionales.

En este punto es necesario enfatizar que dentro de los procesos naturales de la organización era necesario integrar en las dinámicas cotidianas, pautas de integración que orientaran el comportamiento a fin de estimular la cooperación y el sentido de identidad y pertenencia. Todo ello con el propósito de privilegiar dentro de la unidad los intereses organizacionales antes que los conflictos personales y las diferencias ideológicas.

2.5 Clima Organizacional

Formar parte de una organización no libera al individuo de sus referentes. Cuando un sujeto se adhiere a la formalidad de ésta, se ve inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza propia del organismo, donde tendrá que poner en común su propia cultura, valores y principios con los del resto de la organización.

Evidentemente la labor no es fácil, somos sujetos cargados de juicios y valores, sin embargo la actuación del individuo dentro de la organización se verá necesariamente influenciada por la percepción que tenga la persona respecto de su clima de trabajo, los componentes de la organización y la forma en que ésta se conduce.

El clima organizacional es una variable importante dentro de una organización en la medida que incurre sobre los procesos de evolución y adaptación de ésta hacia el exterior; de acuerdo con Lunce Brunet⁷³; constituye una configuración de las características de una organización; es la personalidad de ese organismo; evidentemente puede descomponerse en términos del tipo de estructura de la organización, el tamaño, los procesos de comunicación, los tipos de liderazgo; aunque, finalmente conjuga todos estos indicadores para conformar la estructura propia, particular y única del organismo en cuestión.

Por otra parte, Brunet señala que las principales corrientes de pensamiento que se dedicaron al estudio del clima organizacional (gestalt y funcionalista), tienen un elemento común: el hecho de que el individuo de algún modo construye sus percepciones con base en sus referentes, de ahí que requiera información de su medio, en este caso de su ámbito laboral, para poder establecer equilibrio.

Este mismo autor señala que resulta complicado apilar en un concepto el término de clima organizacional pues éste es percibido por los individuos sin que el sujeto sea consciente, necesariamente, del papel y la existencia de los factores que lo componen; toda vez que no puede determinarse con certeza si el individuo evalúa el clima en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

⁷³ Brunet Lunce. *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas. México 1987.

Por otra parte, expone 3 formas diferentes de evaluar el clima organizacional, a saber:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales:

Que considera el clima como un conjunto de características que

- a) describen una organización y la distinguen de otras.
- b) Son relativamente estables en el tiempo.
- c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Este enfoque se avoca al estudio de los comportamientos medibles como el ausentismo y la productividad y en ocasiones deja de lado las causas importantes del comportamiento vinculadas a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

- Medida perceptiva de los atributos individuales:

Deduce que el clima responde a una polémica donde se vincula la percepción de éste con los valores, las actitudes y opiniones personales de los empleados e incluso con el grado de satisfacción de éstos en su ámbito de trabajo.

Quienes defienden esta tesis argumentan que el clima está relacionado con valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización; de este modo el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme entre las unidades que componen el organismo; de este modo el se vuelve más bien, sinónimo de opiniones personales .

- Medida perceptiva de los atributos organizacionales:

Aquí se considera al clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales definidos como características de la manera siguiente:

- a) son percibidos a propósito en una organización y/ o sus unidades.
- b) Pueden ser deducidos según la forma en que la organización o sus unidades actúan son sus miembros y con la sociedad⁷⁴.

⁷⁴ Brunet Lunce. *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas. México 1987. Explicación extraída de los modelos presentados en la obra referida.

Brunet apunta que las variables que conforman una organización tales como la estructura y los procesos interaccionan con las personalidades de los sujetos y de esta manera se genera un clima psicológico al que se le identifica como clima organizacional.

Asimismo enfatiza que, al momento de que los individuos generan sus percepciones, toman para ello la información que les otorga el ambiente y sus propios referentes; con ello sugiere que la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo determinan su comportamiento como miembro de una organización.

El clima, incide sobre el apoyo que se le da a una actividad en la organización, determinado por los grados de satisfacción del individuo mismos que generaran adhesión para apoyar o no las causas; y la coincidencia con sus aspiraciones de vida, ello repercute directamente sobre los fines y objetivos de la organización; de lo anterior Brunet señala 3 variables decisorias para determinar el clima que son:

- a) *el medio* (tamaño, estructura y administración de recursos en la organización)
- b) *variables personales* (aptitudes creencias, actitudes y motivaciones del empleado)
- c) *variables resultantes* (satisfacción y productividad)⁷⁵.

Brunet afirma que el clima equivale a la personalidad de la organización, desde la óptica de los integrantes de la misma; las variables señaladas, estructuran, en su conjunto, la percepción de los sujetos quienes pueden ser integrantes o no de la organización.

Asimismo, propone que cada uno de los elementos comunica, es decir cada elemento emite mensajes, hablese de la estructura administrativa, los recursos,

⁷⁵ *Íbid.*

los niveles jerárquicos, los sueldos, las personalidades de los sujetos, el tipo de liderazgo (impuesto, carismático, legítimo, formal, informal), lo cual repercute directamente no solo en la conformación de la imagen e identidad de la organización en el interior de la misma sino hacia el exterior.

Brunet, expone una teoría del clima organizacional donde se estudia la naturaleza de las variables organizacionales y su interacción en términos de sus causas y efectos. Likert, quien postula la teoría a que hace referencia, sostiene que el comportamiento de los sujetos en las organizaciones, es influido en buena medida por el manejo administrativo, las condiciones organizacionales, la información que fluye en el interior y hacia el exterior; las capacidades de los individuos y, obviamente, por sus valores y referentes.

Asimismo Likert señala que las reacciones de los sujetos en una organización, la mayoría de las veces, obedecen a la percepción que tienen de la misma, enfatiza el hecho de que la realidad dentro de la institución determina, mas lo que influye es la percepción de los sujetos; apunta cuatro factores principales que inciden sobre la percepción del clima a saber:

1. Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana
3. Los factores personales tales como la personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

En el mismo material de se enumeran 2 tipos de clima organizacional:

Clima de tipo autoritario

- Autoritarismo explotador: donde la dirección no establece vínculo de confianza con sus empleados, de modo que la mayor parte de las decisiones y los objetivos se delinean y llevan a cabo desde la cima jerárquica, y se distribuyen hacia abajo en descendente según el organigrama. Usualmente se desarrolla una estructura informal alterna que se opone a los fines de la organización formal, generalmente concebida a partir de la falta de comunicación y lo poco flexible de la estructura; de este modo, la estructura alterna posee un ambiente mucho más estable y cordial.
- Autoritarismo paternalista: Donde la dirección brinda confianza descendente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se generan y orientan desde los cargos importantes, sin embargo, es común que se deleguen responsabilidades hacia abajo, en este tipo de clima, se maneja un sistema de recompensa y castigo, a través del cual la dirección maneja las expectativas de sus empleados, en quienes se engendra la idea de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

- Consultivo: los procesos administrativos de dirección generan un clima participativo donde se otorgan altos grados de participación y confianza entre los empleados de modo que se permite a los jerárquicamente inferiores tomar decisiones específicas. Bajo este tipo de clima se utilizan frecuentemente recursos para estimular a los trabajadores y satisfacer sus

necesidades de prestigio y estima; con mucha regularidad, la administración se trabaja bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Participativo en grupo: este tipo de clima se caracteriza por altos niveles de confianza depositados en sus empleados e integrados en cada uno de los niveles; entre los sujetos se desarrollan altos niveles de participación y motivación derivados de la implicación que tienen respecto de la organización y sus objetivos; usualmente se desarrollan relaciones personales entre los superiores y los subordinados; alternativamente se desarrollan organizaciones formales e informales sin que se contrapongan objetivos ni se generen conflictos porque toda la gente se halla integrada en un equipo encausados por un mismo objetivo que, usualmente, se establece bajo planificación estratégica.

Likert, en su construcción conceptual de clima organizacional menciona el término de sistema “abierto”, haciendo referencia a un sistema donde se procura cierta satisfacción, propiciando que el clima se perciba dinámico y se integren sólidos equipos de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales; para este tipo de sistema, los integrantes de la organización interactúan en conjunto con los altos mandos para la toma de decisiones.

Denomina como un sistema “cerrado” aquel donde existen altos niveles de burocratización, bajos índices de flexibilidad donde los integrantes de la organización perciben poca satisfacción y reconocimiento de su labor, en consecuencia, se identifican poco, con los objetivos organizacionales y con la empresa en sí misma; al interior del clima nace la desconfianza y la tensión en las relaciones interpersonales.

Esta misma teoría postula el surgimiento de un clima participativo que puede facilitar la eficacia individual, la integración, el arraigo, entre los sujetos y la

organización con lo cual se asegura la realización de los fines y aspiraciones tanto de la organización como individuales.

Cabe mencionar que en estas últimas acotaciones que mencionamos de Likert, supone que las organizaciones las conforman diversos grupos interactuando, y aparece la figura de autoridad como el elemento de mediación, pero también de orientación, del papel y el estilo que asuma para dirigir los procesos al interior y al exterior, dependerá la percepción del clima y, en consecuencia, la integración del personal, la productividad, las tasas de rotación, el rendimiento, la satisfacción que se viva al interior de la organización.

A partir de lo señalado anteriormente, podemos aportar que mientras más cerca se encuentre el ambiente de una organización a los altos niveles de participación e integración, mejoran las relaciones entre la totalidad del grupo, con ello los vínculos que nacen así como la percepción que los sujetos obtienen del clima de su organización es favorable y retribuye, no sólo en una mejor convivencia, sino además en el que los individuos se sientan integrados y “hagan suyos” los objetivos organizacionales.

Con este repaso teórico del clima organizacional, se realizará el análisis respecto de este rubro en la Coordinación General de Comunicación Social de la Asamblea Legislativa.

La primera aportación es en el sentido de los atributos organizacionales; con base en los señalamientos de Brunet, el comportamiento de la Coordinación es inestable, posee altos índices de ausentismo, bajos niveles de productividad y pocas ocasiones se reconocen o identifican los objetivos de esta unidad.

Cabe puntualizar que la CGCS, rige su comportamiento a través de documentos oficiales como el Estatuto de Gobierno del DF; la Ley Orgánica de la ALDF, y el Reglamento para el Gobierno Interior.

Los vínculos de comunicación son débiles; no se definieron formalmente las rutas de los flujos de comunicación, de modo que no sólo no se difunden las metas que resultan prioridad, sino que además sólo las conocía un grupo reducido, en el que se hallaba centralizado el proceso decisorio, lo anterior propiciaba que el resto de integrantes de esta unidad administrativa ignoraran el objetivo para el que estaban laborando y agudizaba el hecho de sentir poca o nula identificación con esos compromisos, a esto se suma que se acentúan las divisiones y la sensación de no ser reconocidos, con lo cual surgen grados importantes de insatisfacción

Los índices de ausentismo son evidentes porque la Coordinación se halla integrada a partir de compromisos políticos de los grupos mayoritarios, no a partir de perfiles profesionales, ni de una selección minuciosa de expertos comprometidos. De este modo, los sujetos que cubren las direcciones, subdirecciones y jefaturas de unidad, ponderan en sus actividades, las labores políticas sobre las institucionales, de manera que si adquieren un compromiso éste no será con los objetivos de la Coordinación

Estructurar una unidad tan medular como lo es la CGCS, a partir de relaciones políticas genera divisionismo al interior, es altamente observable cómo los individuos se agrupaban en torno a sus simpatías y preferencias políticas, incluso favoreciendo el surgimiento de subgrupos con objetivos propios, diferentes, en ocasiones, de las responsabilidades que les asigna el manual de organización y que, en muchas ocasiones, no coincide, necesariamente, con las metas propuestas desde la cabeza del área. En más de una ocasión delinear esos propósitos tenía más relación con el simple hecho de proyectar que las funciones eran cumplimentadas y menos con el alcance de metas necesario para supervivencia de la unidad.

Respecto de la productividad, podemos señalar que en esta unidad, no se concluyó ninguna de las estrategias propuestas por los coordinadores, en este

sentido es necesario hacer un paréntesis para recordar que existieron 3 distintos, hecho que determinó, en buena medida, la falta de claridad en las metas y objetivos pero también, esos índices de rotación, particularmente en el área de mayor peso jerárquico, propiciaron una falta importante de cohesión e identificación de objetivos comunes.

Estos niveles de rotación, produjeron en buena medida la falta de concreción de una estrategia con alcances en el mediano o largo plazo, incluso las metas no pudieron establecerse firmemente, mucho menos cuantificarse.

Durante estos tres años de legislatura se operó mediante campañas de difusión emergentes, donde se promovía la labor legislativa, no fue posible poner en marcha planes ni programas que obedecieran a estrategias superiores perfectamente orientadas y planeadas previamente, debido a que la rotación de mandos impidió la continuidad.

En lo que hace a la productividad, podemos cuantificarla a través de 3 campañas importantes la primera, al término del primer período de sesiones del segundo año de trabajo, donde se promovió entre la ciudadanía capitalina, la aprobación de la Ley de Útiles Escolares; ex profeso se implementó una campaña en medios electrónicos e impresos la cual promovía los beneficios de dicha innovación legislativa; asimismo, se imprimieron trípticos informativos que fueron repartidos por los legisladores a través de sus módulos de atención ciudadana; todo ello coordinado y dirigido desde la Coordinación.

La segunda campaña informativa, se puso en marcha al término del segundo período ordinario de sesiones, del segundo año de trabajo; el contenido de esta estrategia versó sobre las leyes aprobadas y modificadas durante este lapso; la promoción se hizo a través de la contratación de spots en radio y televisión, inserciones en medios impresos, así como mediante el diseño de paneles informativos que fueron colocados en el sistema de transporte colectivo metro.

En la tercera campaña de difusión fue implementada al término del segundo período ordinario de trabajo del tercer año legislativo; no hubo gran innovación respecto de las anteriores, se trató fundamentalmente de una estrategia para dar a conocer un resumen de los 3 años de trabajo, iniciativas, leyes y modificaciones, para la difusión se utilizaron inserciones en medios impresos.

Otro elemento que funcionó para cuantificar la producción de esta unidad son los boletines institucionales, emitidos de acuerdo con los eventos que se llevaron a cabo en esta autonomía, es decir, si había período de sesiones, la coordinación cubre con reporteros, camarógrafos y reporteros gráficos, para emitir información institucional; de igual modo si los legisladores convocaban conferencia de prensa o si entrevistaban a los presidentes de Comisión de Gobierno, grupos parlamentarios o de las comisiones.

La misma información que se emitía, se actualizaba en el portal de internet, donde esta unidad tenía un espacio con obligación de renovarlo frecuentemente.

Si hablamos de la producción hacia el interior del área, hay pocos elementos observables para medirla, la autoridad jerárquica no establecía metas por cubrir, de hecho la planificación y puesta en marcha de las campañas señaladas, se generaron en el seno de los altos niveles jerárquicos sin que el resto de integrantes participaran en ellas, era común que al interior de ese grupo que centralizaba de manera informal el poder y las decisiones, se generaban las ideas para la difusión, (previa solicitud del órgano superior Comisión de Gobierno) y se mandaban producir con los medios que acordaran convenientes.

De este modo el resto de integrantes de la unidad no intervenía ni se involucraba en esos objetivos; dicho sea de paso, la mayoría de las personas que asistían a cubrir su horario de trabajo, eran de perfil técnico o bien sindicalizados por lo cual pocas oportunidades existían para incidir acerca de las actividades de

planificación del área, ello sin mencionar que manifestaban poco interés por su funcionamiento⁷⁶.

Se ha señalado que el clima se genera a partir de variables como la estructura de la organización, los referentes personales, los niveles de satisfacción o productividad; asimismo se enfatizó el hecho de que cada elemento comunica; y es cierto.

Lo anterior se confirma observando el tipo de autoridad, a partir de la construcción conceptual de Likert, en la Coordinación General de Comunicación Social, donde prevalece un clima de tipo autoritario, en buena medida originado por las diferencias ideológicas y las afinidades políticas de los integrantes de la unidad.

Las distinciones ideológicas acentúan las diferencias personales y derivan en la formación de subgrupos de poder con autoridades reconocidas, que son de tipo informal e incluso operan de manera alterna a la estructura. Con ello se reducen sensiblemente los niveles de confianza no sólo entre los sujetos que integran el área sino además, siguiendo los rastros de la estructura, es observable la manera en que la comunicación deja de fluir a partir de los altos niveles jerárquicos hacia abajo.

Respecto de los subgrupos informales, cada uno centralizaba su información y permanecían herméticos en relación con el resto; incluso era visto con sospecha el que puedan vincularse con personas de un subgrupo distinto; los códigos implícitos que manejaban, impedían a sus miembros establecer lazos de cooperación inclusive con los niveles superiores de autoridad, con quienes pueden dirigirse de acuerdo con los protocolos que requiere la operación mínima del área,

⁷⁶ Es preciso señalar que fueron entrevistados miembros de la Coordinación entre los que se encontraron integrantes de diversas subdirecciones y jefaturas de departamento quienes, aún cuando accedieron a dar la entrevista, solicitaron omitir su identidad; no obstante, manifestaron la falta de interés por las actividades del área, sugiriendo que si se presentan a laborar es únicamente para cubrir su horario de trabajo y o ser acreedores de sanciones lo que no indica que se identifiquen con las labores del área.

es decir, vía oficio o memoranda o bien únicamente para reportar el avance de sus labores.

Entre los altos niveles jerárquicos también se siembra la desconfianza, no solo por creer que hay espionaje desde los subgrupos sino además por saber que no se pueden confiar tareas entre quienes integran el resto del área debido a que no hay disposición para cooperar y, evidentemente, si la tarea por realizar fuera importante y falla, la responsabilidad recaerá encima de la autoridad y no de los subordinados.

Las decisiones son centralizadas en un grupo reducido, mismo que también reproduce los esquemas de hermetismo en términos de confianza y vinculación personal.

De acuerdo con el modelo de clima organizacional propuesto por Brunet, la Coordinación vive un clima de tipo autoritario donde los niveles directivos no fomentan relación de confianza con sus empleados, coincide la descripción que hace este teórico en cuanto a que las decisiones son centralizadas en la cima jerárquica, de acuerdo con lo que se ha expuesto del área.

Asimismo Brunet señala la creación de estructuras alternas, mismas con las que cuenta esta unidad administrativa, y en este punto conviene hacer un agregado que no considera el autor; dentro de los subgrupos que hemos mencionado, se identifican autoridades que no tienen nada que ver con las establecidas en el organigrama; se reconocen liderazgos informales.

Esos liderazgos dirigen, toman decisiones y llevan a cabo labores que no necesariamente coinciden con los objetivos y las necesidades del área, sino que son más bien de índole personal y político.

Es evidente la poca flexibilidad de la estructura y la estrechez de los flujos comunicativos, los cuales, además, no son multidireccionales sino que están centralizados en cada subunidad generada, de modo que se detectan mejores niveles de convivencia y fraternidad al interior de las mismas que en la interacción del total de los miembros de la estructura.

En entrevistas por separado con diversos mandos medios y bajos de la Coordinación⁷⁷, se les cuestionó acerca de la percepción que tienen de las figuras de autoridad; tanto el personal sindicalizado como el de confianza y el de estructura, coinciden en sus respuestas.

Señalan que los altos mandos se perciben con poca disposición para establecer canales confiables de comunicación e incluso con ciertos grados de incompetencia para resolver conflictos al interior, debido a que, muchas ocasiones prefieren evitar roces con el personal, permitiendo que cada quien resuelva sus diferencias, aunque la resolución del conflicto no se dé bajo los mejores términos ni de manera institucional.

Por otra parte, concuerdan al enfatizar que no existe un clima armónico cuando las afinidades ideológicas desembocan en la generación de subgrupos que, al tener roces y desencuentros, rompen el equilibrio y la concordia; debido a que las diferencias parecen "prohibir la disposición a cooperar y a trabajar en equipo".

Por parte de los altos mandos, los tres coordinadores que han encabezado el área a lo largo de la legislatura; en entrevistas por separado, coincidieron al señalar que la estructuración del área a partir de acuerdos políticos favorece la conformación de una estructura incompleta, como si estuviera trunca; debido a que se le otorga poca importancia a la selección del personal, con lo que no se cubren los perfiles profesionales para asegurar la operación de esta unidad.

⁷⁷ Entrevistas entre personal de subdirecciones, jefaturas y sindicato.

Esto, enfatizaron, ocasiona que haya poca confianza en el personal al momento de delegar funciones por la falta de competencia y compromiso; dos de quienes fueran coordinadores indicaron que, incluso, podría haber disposición para integrar un equipo de trabajo con todos los componentes; sin embargo, esto requeriría de una “cirugía mayor” a través de la capacitación del personal y, en el mejor de los casos, de la selección del mismo, con base en los perfiles profesionales sustantivos para la Coordinación.

Indicaron que esto desemboca en una espiral donde ellos no pueden delegar responsabilidades por la falta de capacitación y compromiso del personal y a su vez, el personal percibe esa desconfianza y se siente menos estimulado, lo cual, no está del todo lejano de la realidad.

Con base en las entrevistas y en la observación del comportamiento de este equipo, podemos catalogar la Coordinación de comunicación como un sistema cerrado compuesto por numerosos subsistemas en su interior donde la autoridad, lejos de servir como un mecanismo de mediación funge como un elemento de discordia, por los niveles de rotación que ha padecido, hecho que propicia la falta de arraigo e identificación para con el personal y viceversa.

Por otra parte, se evidencia un clima con bajos niveles de satisfacción y bienestar entre sus componentes debido a la falta de integración e identificación tanto a nivel personal como a nivel institucional; donde se vivía poco nivel de participación y confianza lo que derivaba en el exiguo interés y compromiso, habiendo ya hecho mención de la generación numerosa de grupos como pequeñas estructuras alternas a la organización de la estructura formal.

3 Modelo estratégico de comunicación para la Coordinación General de Comunicación Social

3.1 El modelo estratégico

Norberto Chávez en su libro *La imagen corporativa*⁷⁸, señala que elaborar un diagnóstico, previo al diseño de una estrategia de integración es útil, toda vez que se obtiene un escenario acerca de la “sintomatología”, lo cual permite ahondar sobre el particular déficit hallado, es decir, aquel considerado el de mayor importancia para la sobrevivencia de la organización.

En su obra, Chávez expone dos tipos de diagnóstico para efectos del presente estudio. Por ello conviene revisar sus dos perspectivas con objeto de complementar el esquema de integración del mismo.

Los esquemas que propone son:

- Diagnóstico orientado: donde se pondera la situación con función de contenidos específicos y distintivos de la institución concreta delimitados en un Manual.
- Diagnóstico particularizado: donde la situación puede considerarse por áreas y niveles que conforman la institución en términos de comunicación.

Chávez considera que en una organización puede haber diferentes climas, incluso tantos como unidades o departamentos la integren; de ahí que resulte altamente importante determinar directrices de administración y control de amplia posibilidad de implementación en todos los ámbitos; para generar unidad y, de este modo, armonizar objetivos que permitan el cumplimiento de las metas y las funciones institucionales.

⁷⁸ Chávez Norberto. *La imagen Corporativa*. Ediciones.G.Gili. México 2007.

Algunos elementos que pueden determinar no sólo sobre la percepción de los sujetos sino también sobre el clima son: la jerarquía, las unidades a que se pertenezca, la relación de los dirigentes entre sí y con el personal y la competencia con otras organizaciones, entre otros. Aquí es importante agregar la satisfacción de los empleados en cuanto al rol que desempeñan además de considerar sus propias aspiraciones y crecimiento dentro de la organización, así como el reconocimiento de su trabajo.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a formar la percepción que tienen los integrantes de ésta e incluso la que se genera en torno a ella en el exterior.

Tras la identificación de las características particulares que conformaban el clima en la CGCS, se utilizará dicho análisis para diseñar y proponer una estrategia de acción comunicativa que pueda ser utilizada como referente para la integración de un área profesionalizada, eficiente y eficaz en cuanto las responsabilidades que le son encomendadas.

Para la integración de la propuesta del Plan Estratégico se tomará como referencia el modelo de Jorge García Blanco⁷⁹ adecuándolo a nuestro objeto de estudio para realizar la presentación de las recomendaciones y propuestas derivadas del estudio de clima.

⁷⁹ García Blanco Jorge. Plan estratégico de comunicación integrada (comunicación interna y externa), UNAM/ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México. 2007.

3.2. Primera Etapa (Detección de Áreas de Oportunidad)

Actor: Coordinación General de Comunicación Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Alcance: La elaboración de este documento se realizó con base en el estudio y análisis de los comportamientos organizacionales al interior de la Coordinación General de Comunicación Social durante la tercera Legislatura de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

El estudio de clima organizacional permitió identificar las dinámicas laborales y sociales dentro de dicha unidad y, con base en los resultados, se ha integrado una propuesta que tomará la herramienta comunicacional como un elemento de adhesión e integración capaz de divulgar los objetivos institucionales y lograr su internalización entre los integrantes del área.

Es preciso señalar que, aun cuando el área se rige por una normatividad específica derivada de la cual se han redactado objetivo misión y visión, éstos últimos estaban centrados únicamente en la labor de difusión hacia los públicos externos y dejan de lado la oportunidad de asumirse como un área desde donde se controle todo tipo de comunicación en múltiples direcciones y hacia todo tipo de público.

Cabe destacar que los objetivos, misión y visión vigentes en la actualidad⁸⁰ describen, nuevamente, funciones y alcances en lo que hacen a los procesos de comunicación dirigidos hacia públicos externos.

La presente propuesta sugiere robustecer el alcance del objetivo, misión y visión en cuanto un área sí responsable de la imagen y comunicación hacia el exterior,

⁸⁰ <http://www.aldf.gob.mx/mision-502-1.html>/30 de noviembre de 2010.

pero además responsable de planificar e instrumentar estrategias integrales que contemplen incidencia en todos los ámbitos organizacionales para propiciar el saneamiento de climas y microclimas que componen no sólo a la Coordinación General de Comunicación Social sino también a toda la Asamblea Legislativa.

A continuación se presentan las propuestas de renovación en materia organizacional sobre la visión, misión y objetivos.

Visión: Posicionarse como la única unidad administrativa desde donde sea posible integrar estrategias de comunicación interna y externa dirigidas a los públicos que integran esta unidad, esta autonomía al igual que los ajenos a la institución.

Misión: Establecer sólidos vínculos organizacionales tanto al interior como al exterior de la institución tomando como herramienta primordial la comunicación con objeto de robustecer y proyectar la imagen e identidad institucionales.

Valores: Proyectar la imagen e identidad institucionales entre los públicos internos y externos en estricto respeto a la diversidad ideológica y pluralidad que componen esta soberanía.

3.3. Análisis situacional y del entorno

La información que se describe corresponde a la descripción cuantitativa y denotativa de los acontecimientos derivada del estudio de clima que se realizó en la Coordinación General de Comunicación Social durante la III Legislatura.

CONTEXTO EXTERNO: Se define como contexto externo el ambiente ajeno a la Coordinación general de Comunicación social que, sin embargo, incide sobre sus procesos.

- Existencia de instancias jerárquicas superiores que inciden sobre las prioridades y la determinación de las líneas de acción.
- La existencia de un ambiente ideológicamente plural, con marcadas diferencias donde domina la mayoría representada, determina en un alto grado la orientación de las acciones emprendidas por la Coordinación General de Comunicación Social.
- Persistencia de integración del área en función de sus afinidades políticas.
- La incidencia de las divergencias ideológicas distraen la consecución de objetivos.
- El establecimiento de los planes y programas de trabajo a partir de la dirección implícita de los grupos ideológicos dominantes, impide la planeación de un programa de trabajo en un estricto sentido comunicacional.
- Ausencia de una visión integral de la comunicación que propicie la formulación de un plan estratégico y multidireccional.

CONTEXTO INTERNO: Determinado por el entorno y transcurso de situaciones al interior de la Coordinación General de Comunicación Social.

- Ausencia de un Manual de Operación o de Procedimientos donde se definan las labores particulares de cada elemento que integra el área y el perfil profesional necesario.

- Integración del área en función de afinidades políticas prevalecientes en la constitución de cada Legislatura.
- La selección del personal de confianza a partir de los compromisos políticos en detrimento de la elección de personal profesionalmente afín a las necesidades de la Coordinación.
- Los altos grados de rotación del personal, sobre todo, en lo que hace al Coordinador General, propician un ambiente de incertidumbre y entorpecen los procesos naturales de integración e identificación.
- Durante la III Legislatura existió una frecuente rotación de personal, particularmente en cuanto a los liderazgos formales lo que derivó en la falta de continuidad en cuanto a planes y programas de trabajo.
- La formación de grupos alternos de poder al interior de la coordinación generan tensión en el ambiente organizacional.
- Se trasladan divergencias ideológicas y personales al ámbito laboral lo que permea el objetivo, la misión y la visión del área.
- Frente a la formación de más de un liderazgo al interior del área, existe un alto grado de confusión respecto de la figura de autoridad, en consecuencia, el personal operativo duda sobre las instrucciones y genera temor al llevarlas a cabo.
- Prevalece un clima organizacional incierto con un bajo grado de identificación e internalización de los objetivos del área.

- No existen actividades de integración entre el personal que fortalezcan la convivencia y robustezcan los lazos de cooperación.
- Alto grado de resistencia a cooperar laboralmente en favor de la consecución de objetivos

ANÁLISIS FODA: Definido como una herramienta esencial de análisis que provee de insumos necesarios para la planeación estratégica al permitir la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, determinantes en la dinámica organizacional, para posibilitar, a partir de su estudio, la formulación de planes estratégicos de acción.

Contexto externo

Oportunidades:

- Posibilidad de posicionar a la Coordinación General de Comunicación Social como la unidad única desde donde se planea, desarrolla y controla una estrategia integral de acción en materia comunicativa.
- Posibilidad de sanear el clima interno de la Coordinación en beneficio de optimizar recursos humanos, técnicos y tecnológicos que coadyuven en la consecución de objetivos.
- Expectativa de fortalecer la proyección de imagen e identidad del área como una unidad administrativa, efectivamente, regida por los principios institucionales.
- La oportunidad de utilizar de los liderazgos formales (definidos mediante el organigrama) para encausar las labores cotidianas.

Amenazas:

- Incidencia de la tendencia político-ideológica prevaleciente en la integración del área.
- Riesgo de que se le reste seriedad al papel que juega el área como la emisora institucional de comunicación entre los diversos públicos.
- Urgencia de redefinir su organigrama en función de las necesidades del área y la profesionalización de la misma.
- Peligro de no tener suficientemente definidos sus objetivos toda vez que éstos se ven profundamente influenciados por la tendencia política prevaleciente.
- Urgencia de integrar un Manual de Procedimientos donde se definan las actividades específicas con metas y objetivos definidos para cada unidad.
- Incidencia sobre la decisión de rotar a los titulares del área desde los grupos políticos que integran la legislatura.

CONTEXTO EXTERNO

Fortalezas:

- Al ratificar al titular del área en el pleno de la Asamblea, existe la posibilidad de potenciar la legitimidad del cargo en beneficio de la proyección de imagen e identidad del área.
- Contar con una sala de prensa dedicada para la atención a medios de comunicación, permite la posibilidad de establecer un plan de relaciones públicas para fortalecer los vínculos con los representantes de los medios.
- Posibilidad de planear estrategias de integración que permitan el cumplimiento de objetivos concretos para cada dirección y subdirección.
- Posibilidad de fortalecer los planes y programas de acción al tener la facultad de ejercer su propio presupuesto.

Debilidades:

- Carencia de manuales de organización, de imagen e identidad donde se difundan los objetivos y responsabilidades del área.
- Integración del área a partir de compromisos políticos y no de perfiles profesionales.
- Subsistencia de microgrupos de poder al interior de la coordinación que fomentan el origen de liderazgos alternos a los formales.
- Falta de claridad en las instrucciones debido a que no tienen un origen único y, en ocasiones, se duplican.

- Falta de un clima de organización cooperativo, comprometido para cumplimentar las responsabilidades del área.
- Falta de conocimiento de los planes, programas y avances de la coordinación por parte de los miembros que la integran.
- Poco sentido de pertenencia e identificación con los objetivos del área.

Problemas de comunicación:

- Necesidad de dar a conocer los planes, programas, objetivos, metas y alcances de la CGCS.
- Implementar estrategias de integración para lograr una convivencia armónica y profesional al interior del área.
- Implementar estrategias de comunicación internas eficaces que fortalezcan el liderazgo formal del coordinador y establezcan funciones claras entre las diversas direcciones que conforman el área.
- Diseño de un proyecto de comunicación integral que fortalezca la proyección de identidad e imagen del área frente al resto de las unidades administrativas, así como entre los diversos grupos parlamentarios como un área altamente profesional.
- Integrar planes y programas de trabajo con resultados en el mediano plazo que contemplen no sólo la difusión informativa sino además la proyección de imagen e identidad de la institución.

Estrategia creativa (definición del ámbito de operación).

Nombre: Coordinación General de Comunicación Social

Sector productivo de la empresa: Unidad administrativa inserta en un órgano autónomo del ámbito legislativo, político y social de la Ciudad de México

Categoría: Responsable de los procesos comunicacionales en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal

Subcategoría: Unidad administrativa encargada de diseñar e implementar estrategias de comunicación internas y externas.

Decisiones estratégicas

Objetivos de comunicación: Posicionar la Coordinación General de Comunicación Social como la unidad única desde donde se diseñen e implementen planes y programas de proyección de imagen e identidad institucionales tanto al interior como al exterior de la Institución.

Público objetivo:

Público primario:

- Asamblea Legislativa del Distrito Federal, unidades que conforman la institución.
- Grupos parlamentarios que conforman esta soberanía.
- Ciudadanos de la capital

- Medios de Comunicación
- Instituciones políticas y de gobierno en el Distrito Federal

Público secundario:

- Personal que integra la Coordinación General de Comunicación Social.

Fuente de negocio:

- Diputados locales.
- Directivos de las unidades que conforman la Asamblea Legislativa.
- Secretarios de gobierno locales
- Jefes Delegacionales Locales

Qué es la Coordinación General de Comunicación Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal

- La unidad administrativa encargada de difundir la labor legislativa, imagen e identidad institucionales

Promesa básica:

- Renovar y transformar las estrategias de comunicación con el objetivo de fortalecer las actividades de esta unidad u posicionarla como la única desde donde se diseñan y dirigen las estrategias de proyección de imagen e identidad institucional.

Razonamiento:

- La integración de la Coordinación de Comunicación Social con base en una selección minuciosa de profesionistas experimentados; la instauración formal de liderazgo y figura de autoridad aunado a la resolución de conflictos de clima organizacional; propicia el diseño e implementación de estrategias eficaces de acción en el corto y mediano plazo.

Puntos auxiliares:

- Unidad administrativa reconocida en la formalidad de la estructura como la única responsable del ámbito de comunicación.

Foco de venta:

- Coordinación, comunicación, integración, imagen, diseño, identidad, estrategia, clima, proyección, confianza, profesionalismo.

Requisitos ejecucionales:

- Profesionalizar el área mediante una selección minuciosa del personal, sanear y controlar el clima organizacional; diseñar una estrategia integrar de comunicación aprobada por consenso entre los diversos grupos parlamentarios que conforman esta soberanía a fin de no entorpecer su implementación.

PRODUCTOS COMUNICACIONALES

Objetivo: Posicionar a la Coordinación General de Comunicación Social como un área altamente profesionalizada y única en el diseño e implementación estrategias comunicativas

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Personal de la organización Publico externo	Comunicación Organizacional	Programa de trabajo	Plan estratégico de comunicación	Distribución directa entre el personal, las autoridades de de la institución y partidos políticos	Publicación anual en formato de cuadernillo tamaño carta.	Información sobre políticas, planes y procedimientos. Temas de interés: organización de los flujos comunicativos para cada tipo de público Cronograma de instrumentación Cronograma para entrega de resultados Cronograma de evaluación

Justificación: Diseñar e implementar un Plan estratégico de comunicación que considere todas las vertientes de acción a nivel interno y externo que contribuya a posicionar el área como la única desde donde pueden emitirse flujos comunicativos en la institución.

Objetivo: Contribuir a mejorar la integración del personal

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización, específicamente integrante de esta coordinación	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Plan estratégico de comunicación interna	Presentación frente a todos los miembros del área y directivos en la organización	Publicación semestral en formato de cuadernillo tamaño carta. Presentación digital en diapositivas	<p>Información sobre políticas internas, objetivos misión y visión</p> <p>Temas de interés: propuesta de integración del área con base en un perfil profesional específico.</p> <p>Programas de integración laboral</p> <p>Programas de integración social (entre los miembros de esta unidad)</p> <p>Técnica para medir resultados y ambiente organizacional</p> <p>Calendarización para presentar los primeros resultados</p> <p>Calendarización para plantear ajustes al plan de acuerdo con las necesidades del área</p>

Justificación: La utilización de un plan interno de comunicación propicia el fortalecimiento de los elementos en común existentes entre el personal, situación que deriva en una homogenización de la estructura y saneamiento de ambientes internos que permiten una mejor integración laboral que se traduce en óptimos resultados.

Resultados de la investigación:

La formación científica social que influenció mi perspectiva en materia de comunicación, propició no sólo el interés sobre el tema sino además me otorgó la sensibilidad suficiente para “olfatear” las necesidades que exige una sociedad responsablemente informada.

Aunado a lo anterior, la especialidad en Comunicación Organizacional conjuntó las herramientas para conformar un diagnóstico de la institución referida e identificar necesidades y propuestas útiles en el crecimiento y profesionalización de los organismos públicos que participan de la vida política en nuestro país.

El estudio de clima organizacional en la Coordinación General de Comunicación Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal posibilitó el reconocimiento de esta unidad administrativa como el lugar donde, idealmente, deben originarse e instrumentarse los planes y programas de comunicación que propicien la difusión oportuna de información institucional.

Fue posible comprobar que aún cuando la dirección, organización, planeación y control de un área con responsabilidades tan específicas como lo es una de comunicación social, en esta en particular, no se considera como una condición *sine qua non* la selección de personal con base en un perfil académico o profesional determinados.

La integración de un equipo débil en cuanto a competencias profesionales deriva en la pérdida de vocación de los equipos y de las propias instituciones por la inercia burocrática. Se calca la estructura secretarial desde el más alto nivel hasta el menor (secretario, subsecretario, jefe de unidad, director general, director de

área, subdirector, jefe de departamento, coordinador), sin tomar en cuenta los objetivos concretos de la institución⁸¹.

Lo anterior incide directamente en el establecimiento de objetivos así como en la consecución de los mismos, toda vez que es la organización la que se adecua a los recursos con que cuenta el área sin realizar una selección del personal con base en las necesidades de la Coordinación General de Comunicación Social.

Asimismo, fue posible observar que las áreas de Comunicación Social continúan funcionando como en la década de los setenta en nuestro país, para entonces, eran unidades de Relaciones Públicas dedicadas a tejer redes de dependencia entre los representantes de los medios de comunicación y el personal de las instituciones de gobierno. Relaciones favorecidas por la publicación o no de información bajo una línea política y no con un compromiso serio de formar opiniones.

Finalmente, el diagnóstico de la Coordinación General de Comunicación Social puso de manifiesto la urgencia de otorgar fortaleza a este tipo de unidades a nivel decisorio, de planeación y dirección como pivotes organizativos que coadyuvan en la consecución de objetivos y dejar de lado la visión ornamental con que se conforman.

Conclusiones:

Por principio, se evidencia la falta de profesionalismo entre la mayoría de personal seleccionado para la conformación del área toda vez que se privilegian acuerdos de partidos y afinidades políticas en razón de lo cual se ignora por completo la

⁸¹ Entrevista realizada a Cuauhtémoc Arista J., escritor, analista y especialista en comunicación política. Diciembre de 2010.

necesidad de dicha unidad de conformarse para ser operativa y generar resultados.

Se ignora el peso estratégico que, organizativamente, posee una Coordinación General de Comunicación Social y se minimiza la importancia de su conformación; a este respecto la selección del persona, realizada con base en afinidades políticas, propicia el riesgo de carecer de una visión administrativa no sólo de los procesos internos sino además carente de estrategias en materia de comunicación.

Derivado de lo anterior, se entorpece el óptimo funcionamiento del área, el cumplimiento de sus objetivos y, sobre todo, se evidencia la falta de competencias técnicas y aptitudes del área como unidad, situación que le resta seriedad y posicionamiento frente al resto de unidades administrativas.

Derivado del desconocimiento de objetivos y la generación de estructuras de poder y decisión alternas a las delimitadas institucionalmente se abandonan las labores importantes para solventar las contingencias, lo que ocasiona una dinámica laboral preparada para el día a día que no refleja la planeación y menos el control o reorientación de planes y programas de mediano plazo.

Los orígenes del conflicto si bien se focalizan en las divergencias ideológicas con que se estructura el área, se agudizan en función de la falta de perspectiva y estrategia con que se conducen las labores cotidianas en la Coordinación General de Comunicación Social.

Bajo esta dinámica se ignoran las bondades y el alto grado de beneficio que otorga a una organización la instrumentación de un plan integral de comunicación donde se diseñen y dirijan los flujos internos y externos así como de la elaboración de un diagnóstico para identificar los escenarios prevalecientes y deseados; por tanto la solidez de objetivos.

El análisis de clima organizacional de esta autonomía sirve como muestra sobre las dinámicas de integración en cuanto a planes y programas de comunicación desde la perspectiva de las instituciones de gobierno, mismas que nos hablan sobre el influyentismo y la incidencia de este fenómeno sobre la credibilidad y la lejanía de las organizaciones respecto de los objetivos generales y particulares para los que están diseñados.

Asimismo, debido a la falta de competencias técnicas y metodológicas para realizar un diagnóstico previo, se solventan las carencias de comunicación, al subsanar fallas originadas por la falta de definición de un plan estratégico de manera que la organización invierte sus esfuerzos institucionales en “arreglar” y no en instrumentar desde el origen ni dar seguimiento a estrategias que respondan a las necesidades del área.

De igual manera, la ausencia de técnica para dirigir y robustecer los flujos de comunicación internos y externos, redundan en la claridad de instrucciones, rumbo y objetivos organizacionales, impide la visión sobre los alcances y repercusiones concretos de las actividades institucionales en la medida que también se carece de un análisis de contexto y requerimientos.

La comprobación de la urgencia por profesionalizar el área, se sostiene en el hecho de la necesidad de desarrollar investigación y análisis para diagnosticar cada momento y escenario por el que transcurre la organización en beneficio de la reorientación de sus planes y programas, en caso necesario.

En este mismo sentido, certificar que las áreas de comunicación social sean integradas por especialistas en la materia, garantiza contar con servidores públicos con cualidades óptimas para el desempeño de sus funciones; otorga

seriedad al manejo de la comunicación y se traduce en la optimización de recursos.

Para efectos de la consecución de objetivos en la Coordinación General de Comunicación Social, revertir la situación referida resultaría en la institucionalización de procesos, el fortalecimiento de conductas positivas entre los servidores públicos, contar con la participación de funcionarios en constante perfeccionamiento de sus habilidades técnicas en pro del desarrollo de la organización; así como fomentar la competitividad institucional.

En el mismo orden de ideas, la pericia y competencia profesional propicia la difusión adecuada, entre los integrantes de la Asamblea Legislativa y al exterior, sobre la percepción de la comunicación no sólo como una herramienta sino como un elemento de adhesión mediante el cual puede generarse sinergia organizacional.

Asimismo, como disciplina fortalece la reingeniería de procesos y la generación y adecuada difusión e introyección de políticas públicas; situación que durante el período de análisis de esta autonomía, resultó carente y dispersa.

De igual modo el análisis de clima permitió conocer la falta de coincidencia entre los objetivos institucionales frente a los procedimientos que *de facto* se llevaban a cabo pues éstos últimos se regían más por la necesidad de sortear situaciones políticas que por la instrumentación de una estrategia de comunicación que, además, brindara legitimidad al área y sus actividades.

En resumen la integración del área, mayormente, por sujetos no especializados en materia de comunicación desde una perspectiva integral y poseer sólo una visión periodística trajo consigo una dinámica más apegada a la interacción política del grupo al que pertenecía cada integrante que a los objetivos del área mismos que se percibían lejanos y sólo conocía un reducido grupo.

Gestionar la integración de un área a partir de las habilidades y competencias propicia la utilización óptima de recursos, evita distracciones y se convierte en un elemento para dirigir las actividades organizacionales con mayor concreción.

En ese mismo sentido, posibilita oportunidades para evaluación de desempeño, avance y previsión de escenarios, útiles para analizar las posibilidades reales del área, su desempeño y, en caso necesario, reorientación de objetivos.

El papel de la comunicación en el marco de la profesionalización es fundamental en tanto habilita las posibilidades para desarrollar las capacidades individuales mediante la difusión oportuna de objetivos; impulsa los procesos de cambio y renovación a la vez que legitima los liderazgos oficiales y reduce la confusión en relación con las políticas de acción.

En la experiencia de los expertos entrevistados, se ha convertido en tendencia sintomática carecer de una visión administrativa adecuada de los procesos de comunicación, lo que obstaculiza de origen las tareas de los equipos⁸².

Desde esta perspectiva es posible identificar esta situación como una práctica cotidiana entre los órganos de gobierno, lo anterior es directamente proporcional a la sanidad en las redes de comunicación mismas que coadyuvan en el fortalecimiento del trabajo institucional.

En este punto, conviene recordar que toda gestión pública consiste en un amplio y complejo proceso de comunicación mediante la cual todos los sectores de la sociedad interactúan con sus respectivas capacidades e intereses y generan

⁸² Entrevista realizada a Cuauhtémoc Arista J., escritor, analista y especialista en comunicación política. Diciembre de 2010.

instancias de gobierno cuya legitimidad se pone a prueba en el funcionamiento de dichos intercambios⁸³

De ahí la importancia de gestar, desde el origen planes y programas de comunicación capaces de fomentar sólidos procesos multidireccionales hacia el interior y exterior de la organización.

En este sentido, la comunicación se convierte en un pivote que genera adhesión, define el sentido y la dirección de los procesos, los evalúa y, en caso necesario, reorienta.

Conseguir un esfuerzo de tales dimensiones no es tarea sencilla. La experiencia cotidiana deja entrever la existencia de múltiples puntos ciegos donde las circunstancias del entorno rebasan a la institución; no obstante, la propuesta de una estrategia integral de comunicación participativa, incluso, para el control de daños en caso de contingencias.

A mayor solidez en el diseño de una estrategia, menor riesgo de fracaso. En este sentido, no se promueve una *receta mágica* de comunicación para la consecución inmediata de objetivos, sino de un ejercicio serio donde la capacidad de autocrítica sea para el análisis de estructuras y, si, de origen éstas se encuentran rebasadas, redistribuir o generar nuevas. Esto, desde luego parte de la perspectiva donde los marcos normativos permean en toda la estructura.

El primer aspecto a considerar para gestionar un plan exitoso de comunicación, se basa en el conocimiento y la confianza en esta disciplina como un elemento que solidifica estructuras y coadyuva en la consecución de objetivos; así como una clave para integrarlos y difundirlos eficazmente.

⁸³ *Ibíd.*

El éxito en la puesta en marcha de dicho programa es proporcional a la gestión de elementos de control que permitan evaluar periódicamente su evolución y eficacia a la vez que legitiman las acciones a nivel institucional.

Tener claridad sobre las metas y objetivos va de la mano con el posicionamiento del área, en primero lugar y de la institución, en segundo término entre los públicos internos y externos.

En este sentido, como señala Cuauhtémoc Arista, la congruencia de los procedimientos, la coincidencia de las acciones concretas con el diseño de los programas y las políticas públicas no puede llevarse a cabo sin eficaces procesos comunicacionales lo que se traduce en claridad, solidez y alcance permanente de objetivos.

Cuando se han trazado las metas, misión y visión por conseguir, así como los procedimientos para llegar hasta ahí, se vuelve necesaria el diseño de mecanismos de control que permitan la vigilancia puntual de los procedimientos.

Se trata pues, de la institucionalización de la comunicación desde un campo de acción profesionalizado, dotado de competencia para instrumentar y controlar cada proceso, sin que se pierda de vista que toda organización cuenta con una arista flexible en función de su conformación por individuos con temperamento y objetivos de vida propios; adheridos en afinidad y compromiso al proyecto de que se trate.

Para concluir eficazmente el plan estratégico de comunicación es necesario contemplar aspectos que involucran, en primera instancia el bienestar y entendimiento de los públicos internos para homogenizar criterios y actitudes.

Lo anterior puede conseguirse a través de la capacitación constante sobre temas relacionados con la comunicación (aún cuando se trate de profesionales en la

materia), que les proporcionen información actualizada sobre el entorno que rodea la organización.

Asimismo, será necesario que en el plan estratégico se incluya también una línea de acción dirigida hacia los públicos externos, lo cual si bien es diferente a la de los públicos propios de la organización, deben guardar sinergia y homogeneidad en cuanto a objetivos.

De igual manera los planes y programas deben de ser integrales, esto quiere decir que aún cuando se intente definir uno en materia de comunicación, será necesario dejar claro el modelo ideal de funcionamiento en relación con las competencias, los recursos, los escenarios, expectativas y tareas por realizar.

Institucionalizar los procesos de comunicación es una oportunidad para otorgar seriedad a los planes y programas pero también a la disciplina que durante largo tiempo es sólo utilizada como *simple publicidad* con lo que se ignoran los alcances y los profundos campos de influencia que posee en la médula de las organizaciones.

Desde este punto de vista, como refiere Arista, la práctica de la comunicación organizacional tendría que ser consecuencia de la misión y cumplir con cuantos controles de transparencia fueran necesarios para no perder el rumbo asignado por la sociedad de forma que, ni las modalidades de gobierno ni la inercia burocrática pervirtieran su funcionamiento.

Por lo anterior se vuelve imprescindible primero, la integración de un área con alto grado de competencia profesional; el establecimiento claro de la misión, visión, objetivos y metas organizacionales en función de los recursos con los que se cuenta para saber donde se está y a dónde se debe llegar.

Finalmente, se evidencia la necesidad de definir un plan estratégico de comunicación donde se incluya la vinculación con públicos internos y externos para derivar en la institucionalización de procesos y procedimientos que reduzcan la posibilidad de que el entorno permee negativamente a la institución.

Fuentes de consulta

Acle Tomasini, Alfredo. *Retos y Riesgos de la calidad total*, México, Editorial Grijalbo, 2005.

Aguirre Pedro, *Sistemas Político. Partidos y elecciones*, México, Trazos, 2005

Antiga y Tenorio Guillermo, *Guía para elaborar proyectos de investigación*, 2006.

Arrangoiz Casarez, Pablo. *La investigación de la comunicación en México, tendencias y perspectivas en Cuadernos de comunicación y prácticas sociales, México, UIA, Dirección de Investigación y Postgrado*, 2006.

Avendaño Manelli Carla Fernanda, *Relaciones Estratégicas, comunicación internacional*, Editorial Eduvim, Chile, 2008.

Berlo David, *El proceso de la comunicación, Madrid*, Editorial El Ateneo, 2000.

Bonilla Carlos. *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*. Trillas. México. Reedición 2006.

Brown y Moberg, *Organization Theory and Management: A Macro Approach*, New York, 2000.

Buckler Walter, *Aproaches for political analysis*, Editorial Javeriana, Bogotá 2008.

Cabañete Carmona Antonio, *Toma de decisiones, análisis y entorno organizativo*, España, Ediciones UPC, 2008.

Collado Fernández Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1999, reimpr., 2004.

Bustamante Contreras Raúl. *La Ciudad de México como Distrito Federal y Entidad Federativa*; editorial Porrúa; México 2005.

Chávez, Norberto. *La imagen corporativa*. Barcelona, Gustavo Gili, 2007.

De Faria Fernando. *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. Editorial Limusa, México, 2006.

Easton David, *Esquema para el Análisis Político*, Buenos Aires, Amorrortu, 2006.

Fernández Collado Carlos, *La comunicación en las Organizaciones*, México, Trillas, 2005.

Garet Morgan, *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega, México, 1996, reimpr., 2006

Goldhaber Gerald. *Comunicación Organizacional*. Logos. México 1997, reimpr .2005.

Hall Richard. *Organizaciones. Estructura y Proceso*. México, Editorial Diana, 1992, reimpr., 2007.

Hernández Romo Marcela, *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales, México*, Plaza y Valdés Editores, 2003.

H.M. Carlisle. *Management: concepts and situations*; Chicago SRA, 2006.

Ibarra, Eduardo y Luis Montaña. *Mito y poder en las organizaciones*. México, Trillas, 1987, reimpr. 2005.

Homs Quiroga Horacio. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamericano. México 1998

Iniesta Isabel e Iniesta Lorenzo, *Manual del Consultor de Marketing*, Barcelona, Editorial Profit, 2010.

Iniesta Lorenzo, *Master en Márketing*, Barcelona, Editorial Gestión, 2005.

Pizzolante Italo, *El poder de la comunicación estratégica*, Editorial AVE-Pizzonalte-CEDICE, Caracas, 2006.

Lozada Díaz José Carlos, *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, España, Editorial de la Universidad de Cataluña, 2006.

L.R.Pondy. *Organizational Conflict, concepts and models administrative*. Science Quartely, 2007

Luhman Niklas, *Teoría de la Sociedad*, Editorial Universidad Iberoamericana, México, 1996, reimpr., 2002.

Maarek Philipe J., *Marketing político y comunicación*. Piadós, México, 1997, reimpr., 2008.

Martín Martín, Fernando, *Comunicación empresarial e institucional*, España Ediciones Universidad Salamanca, 2007.

Martínez de Velasco Alberto y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica*. México, Trillas, 2006.

Martínez Silva Mario y col., *Diccionario electoral*, Instituto Nacional de Estudios Políticos, México, 2001

Mayntz. Renate. *Sociología de las organizaciones*. Alianza Editorial. Madrid, 1967.

Mackenzie W. J. M., *Política y Ciencia Social*. Madrid, Editorial Tecnos, 1987.

Mellado Hernández Roberto, *La participación ciudadana institucionalizada y gobernabilidad en la ciudad de México*, Plaza y Valdés, 2005, p.31-61, México

Munduate Jaca, Lourdes, *Psicología social de las organizaciones*, Madrid, Ediciones Pirámide, 2007.

Picaso Manríquez, Luis R, *Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa*, Mc Graw Hill, 2002.

Ramos Padilla, Carlos G., *La comunicación, un punto de vista organizacional*. México, Trillas, 2004.

Rodríguez M Darío. *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega 3ª edición. Chile, 2000.

Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, México, Editorial Porrúa, 2002.

Rossi Franco. *Historia y teoría de la cultura de masas*. Barcelona, Editorial Ariel, 1998, reimpr., 2008.

Scheinon Daniel, *Comunicación estratégica*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2003.

Scheihenson Daniel, *Imagen Corporativa*, Editorial Macchi, 1995, reimpr., 2004.

Silverman David. *Teoría de las organizaciones*. Editorial Nueva Vissie, Buenos Aires, 1975, reimpresión Turner Ediciones 2009.

Villafañe Justo, *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la de la imagen de las empresas*, España, Pirámide, 2003

Documentos

Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, Diario Oficial de la Federación, 24 de abril de 2008.

Ley Orgánica de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 19 de Diciembre de 2002.

Reglamento para el Gobierno Interior de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, mayo de 2003.

Ley Orgánica de la administración Pública del Distrito Federal 2004-2010.

Mesografía

<http://books.google.com.mx/books?id=Fng8CNL1ND4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>, 10 de noviembre de 2010.

http://books.google.com.mx/books?id=9Xs5hN2QY04C&pg=PA12&lpg=PA12&dq=TEORIA+DEL+PODER+EN+MINTZBERG&source=bl&ots=LdL6jmyG0h&sig=DG9jkL5f6kFJAVMjE1K92ooHT28&hl=es&ei=YsusTJmIB4PWtQOG2umGDA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CC0Q6AEwBg#v=onepage&q&f=false, 17 de noviembre de 2010.

http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/refer_internet.pdf, 17 de noviembre de 2010.

