



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA GACETA INTERNA
“PODER JOVEN”, MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL
INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD.

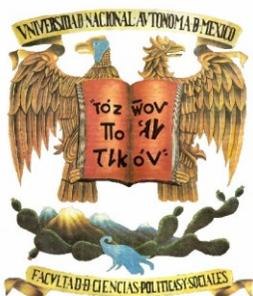
TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN, CON OPCIÓN EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA
Mónica Casillas Pacheco.

DIRECTOR DE TESIS
Mtro. Fernando Molina López.

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D. F.

NOVIEMBRE 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.

AGRADECIMIENTOS

Este espacio es preciso para reconocer a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, han hecho posible terminar esta etapa de estudiante. Etapa que, por casi 20 años, ha sido la más difícil, plagada de sacrificios, tropiezos y obligaciones; pero también la más fructífera con logros y satisfacciones, siendo ahora una más que incluir.

Este trabajo de investigación es la conclusión de ese ciclo y es dedicado principalmente a mi familia. Primero a mis padres, mis más sinceros amigos. Mi madre, Aurelia, mi modelo de constancia y carácter así como mi padre, Eduardo, quien a pesar de su ausencia sigue siendo mi referente obligado por su sabiduría, carisma y rectitud. A ustedes gracias por darme todo lo que necesité, confiar cuando lo pedí, corregirme cuando erré y dejarme ir cuando lo quise.

A mis hermanas Cecilia y Lorena y a mi hermano Eduardo. Muchas veces mis conejillos de indias, muchas otras mis críticos más despiadados, pero siempre puntos focales para seguir aprendiendo y creciendo. A ustedes les agradezco su tiempo, su paciencia y su apoyo. Asimismo, a mi sobrina Renata a quien le dejo esta experiencia esperando sea motivación suficiente para que algún día la alcance también.

Agradezco a la infinidad de compañeros que tuve en estos casi 20 años de vida académica, es imposible enlistarlos pero son notables sin duda. No obstante, todos mis colegas universitarios a los que tuve la fortuna de conocer y de que me conocieran, fueron imprescindibles para la conclusión de este último período.

Gracias en especial a Gabriela, Sayuri, Monsserrat, Magaly y Héctor Antonio, por ser el equipo de trabajo con el cual juntos logramos crear y persistir proyecto tras proyecto con responsabilidad, compromiso y calidad, en verdad gracias por permitirme ser parte de eso.

También reconozco a esa persona que me acompañó en este proceso no sólo como compañero y amigo, sino también como terapeuta, motivador, maestro, cocinero y hasta velador de sueños. Héctor, gracias con todo mi cariño y admiración.

Por otra parte, reconozco el apoyo que me otorgó el Instituto Mexicano de la Juventud, por ser la primera institución que me abrió las puertas para desarrollarme como profesionista, con lo cual retribuyo su apuesta en mí brindando este trabajo de investigación. Gracias a la Dirección de Comunicación Social y a la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas donde conviví cerca de tres años buscando siempre ser mejor.

Finalmente, agradezco a mi Alma máter, la Universidad Nacional Autónoma de México, por esa gran oportunidad de tener ahora sangre azul y piel dorada. Gracias a mi profesor y asesor en este último peldaño, Mtro. Fernando Molina López, así como a mis sinodales: Profra. Lilia Ramos, Profra, Alejandra Cabrera, Profra. Mónica Amilpas y Profra. Adriana Reynaga, cuyos comentarios nutrieron al final este trabajo de investigación. Finalmente, a todos mis maestros y maestras de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, mi casa de estudios, por su guía constante en buscar la calidad y profesionalismo que nuestro país necesita.

Sinceramente

Gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO 1. COMPRENDER LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
HOY.....	15
1.1 ¿Qué es la comunicación.....	16
1.2 Acerca de la comunicación organizacional.....	24
1.3 El ayer de la comunicación organizacional.....	28
1.4 La comunicación organizacional en México.....	37
1.5 ¿Qué le espera a la comunicación organizacional?.....	44
CAPITULO 2. INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD.....	50
2.1 ¿Qué es el Instituto Mexicano de la Juventud?.....	50
2.2 El Instituto Mexicano de la Juventud y sus antecedentes.....	53
2.3 Coyuntura del Instituto Mexicano de la Juventud.....	56
2.3.1 Coyuntura Interna.....	56
2.3.2 Coyuntura Externa.....	57
2.4 Comunicación externa del Instituto Mexicano de la Juventud.....	58
2.5 Comunicación interna del Instituto Mexicano de la Juventud.....	62
2.5.1 Estructura del Instituto Mexicano de la Juventud.....	62
2.5.2 Funcionamiento del Instituto Mexicano de la Juventud.....	64
2.5.3 Medios de comunicación del Instituto Mexicano de la Juventud.....	65
2.6 El saber en el Instituto Mexicano de la Juventud.....	66
2.6.1 Saber científico en el Instituto Mexicano de la Juventud.....	70
2.6.2 Saber narrativo en el Instituto Mexicano de la Juventud.....	72
2.7 El caos en el Instituto Mexicano de la Juventud.....	75
2.8 El Instituto Mexicano de la Juventud dentro del Modelo de Comunicación de Manuel Martín Serrano	78

2.8.1 Sistema de comunicación.....	78
2.8.2 Sistema Social y Sistema de referencia.....	81
2.9 Una visión panorámica del Instituto Mexicano de la Juventud.....	84

**CAPITULO 3. LA GACETA INTERNA “PODER JOVEN” DEL INSTITUTO MEXICANO
DE LA JUVENTUD.....86**

3.1 La comunicación interna en las organizaciones.....	87
3.2 Medios de comunicación.....	91
3.2.1 Los medios de comunicación en las organizaciones.....	94
3.2.2 Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones.....	96
3.3 Publicación interna del Instituto Mexicano de a Juventud (Gaceta Poder Joven).....	101
3.3.1 Análisis de contenido en la Gaceta Poder Joven.....	106
3.3.2 Análisis FODA de la Gaceta IMJUVE.....	116
3.4 Diagnóstico de la Gaceta Poder Joven del Instituto Mexicano de la Juventud.....	127

**CAPITULO 4. PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA GACETA INTERNA “PODER
JOVEN” DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD.....130**

4.1 Tecnologías de la Información y la Comunicación.....	130
4.1.1 Cambio y Cibercultura.....	131
4.2 Propuesta de Rediseño de la Gaceta Poder Joven del Instituto Mexicano de la Juventud.....	135
4.2.1 Rediseño de Contenidos de la Gaceta.....	136
4.2.2 Propuesta para la Elaboración de la Gaceta	142
4.2.3 Propuesta para la Difusión de la Gaceta.....	145
4.2.4 Rediseño Visual de la Gaceta.....	148
4.3 Visualización de la Gaceta IMJUVE en formato electrónico.....	154

CONCLUSIONES.....	158
FUENTES DE CONSULTA.....	170
ANEXO.....	176

INTRODUCCIÓN

La comunicación se concibe, en términos sencillos, como un proceso en el cual por lo menos dos individuos transmiten un mensaje y del cual se espera una respuesta, llamada retroalimentación. Para comprender de esta forma el proceso se requiere una extenuante investigación porque se deben analizar diversos factores: qué decir, cómo decirlo, en qué momento decirlo, a través de qué lo decimos, hacia quién, cómo se respondió, por qué se dijo, etcétera.

Ahora bien, este proceso se vuelve aún más complejo cuando se desarrolla entre 50, 100 o 200 personas que conforman una organización, y que tienen que comunicarse entre ellas y entre otras tantas hacia fuera para alcanzar sus objetivos.

Para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones que hoy en día existen, la comunicación ha sido y será su base fundamental; sin embargo, han existido discrepancias en su uso ya que muchas veces no se generan las estrategias pertinentes para conducirla de manera funcional en los procesos de la organización, o no se ven resultados palpables que definan concretamente a la comunicación como la parte principal que ésta debe cubrir.

Por ello, la atención en la comunicación debe volverse una parte fundamental en toda organización hoy en día, porque generar las estrategias para conducirla o corregirla brindará oportunidades para que los procesos se lleven a cabo en función de lograr una mejora, el fomento y la integración de las relaciones entre sus miembros.

Asimismo, una de las piezas vitales que conforman toda organización, haciéndola a la vez existente, es la comunicación interna. La comunicación interna no sólo es un proceso de intercambio de mensajes entre el público interno, sino también uno de los pilares encargado de sostener a la propia organización, pues se encarga de

estudiar y agilizar la fluidez de los mensajes para que ésta funcione y logre alcanzar así sus objetivos.

Este tipo de comunicación es a la que se le debe otorgar un especial tratamiento, sin menospreciar obviamente la dirigida al público externo. No obstante, es la comunicación interna la encargada de generar un ambiente organizacional empático y funcional trayendo en consecuencia mayores y mejores resultados hacia el exterior.

Este trabajo de investigación pretende realzar dicha importancia a través del análisis de uno de los componentes del proceso de comunicación, *su instrumentalidad* refiriéndose, valga la redundancia, sobre los instrumentos a los cuales el ser humano ha recurrido para transmitir, recibir, transportar o preservar mensajes. Algo también conocido como el medio de comunicación cuya función es lograr la interacción entre emisor y receptor.

Sin embargo, a los medios de comunicación interna se les atribuyen ciertas problemáticas que radican en la fragmentación de su elaboración, al no poseer un sistema de planificación, organización, uso y evaluación en su conjunto; éstos difunden mensajes hacia una sola dirección sin ninguna vinculación con otros; o bien, los medios son manejados por diversas personas que no tienen contacto entre sí presentándose como consecuencia conceptos, lenguajes y fines con variaciones que al final no poseen congruencia.

Un ejemplo del uso de medios internos con las características anteriores lo realiza el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), con su *Gaceta interna Poder Joven*, siendo ésta el único medio que posee el Instituto que tiene oportunidad no sólo de informar a sus miembros, sino también de motivar y ser un factor que establezca un clima organizacional benéfico para ellos.

El Instituto Mexicano de la Juventud es una organización gubernamental al servicio de la juventud mexicana, consolidada en 1999 a través de la *Ley del Instituto Mexicano de la Juventud* decretada en 1998. Se encarga de realizar análisis para conocer la situación que predomina en el sector juvenil a nivel nacional y establecer programas que logren su desarrollo profesional, cultural y en materia de salud y educación.

Cabe señalar que este trabajo de investigación se llevó a cabo sobre la mencionada organización por la oportunidad que se obtuvo de editar por un año la *Gaceta interna Poder Joven* y cuyo conocimiento adquirido sobre el proceso de elaboración, motivó para ser analizado y así proponer posteriormente un conjunto de cambios que se espera logren mejorarla.

Por su parte, en el ejercicio de búsqueda de información relacionada con el IMJUVE, existen trabajos de investigación realizados bajo los enfoques de disciplinas como Administración, Trabajo Social, Derecho o, inclusive, Diseño Gráfico. Muchos de los trabajos se basan en los servicios que ofrece el Instituto para sustentar razonamientos sociales actuales; otros en realizar estrategias, en el ámbito interno, pero dirigidos a la obtención de resultados traducidos en la optimización, buena reputación y productividad de sus miembros, lo cual repercute hacia el exterior de la organización.

Son pocos los estudios efectuados bajo términos comunicacionales, los cuales están enfocados en la comunicación externa del Instituto, como por ejemplo, el uso de las relaciones públicas para construir una buena reputación del Instituto. No obstante, no existe un trabajo específico que señale o profundice un análisis sobre los medios de comunicación y cómo éstos pueden ser viables para lograr la integración del público interno.

Entonces, con lo anterior, esta tesis de licenciatura parte con la hipótesis siguiente: Si el proceso de elaboración de la *Gaceta interna Poder Joven* no cubre

con los requisitos para que ésta sea un medio de comunicación interna, entonces su uso es disfuncional en el IMJUVE.

Es así que el primer capítulo de esta investigación pretende alcanzar un primer objetivo específico, el de identificar conceptos básicos sobre comunicación y su complejidad. Hoy en día el proceso de comunicación ya no puede representarse y concebirse como lineal sino como un modelo donde interviene un amplio número de variables que son susceptibles al análisis en conjunto o por separado.

La comunicación es un proceso complejo de intercambio de información, seleccionada, que implica significar, interpretar y producir un nuevo sentido a ésta, es decir lo que conocemos como retroalimentación. La comunicación es un fenómeno flexible por la innumerable cantidad de relaciones que pueden crear los diversos componentes (actores de la comunicación, los instrumentos de la comunicación, las expresiones comunicativas y las representaciones de la comunicación) que la integran

Otra parte esencial de este primer capítulo es el concepto de comunicación organizacional, el cual es el tipo de comunicación en el que se especializa el presente trabajo. Se abordará de manera profunda dando a conocer sus inicios y antecedentes en México, los perfiles que abarca y las tendencias que está apropiando actualmente.

El segundo capítulo abarca un nuevo objetivo específico de este análisis, el cual es conocer al objeto de estudio. Para conocer y comprender la problemática, en cuestión de comunicación identificada en el IMJUVE, es necesario conocerlo primero como organización desde diversos factores: sus orígenes y contexto de creación, su misión y las acciones utilizadas para alcanzarla, cómo es su estructura y funcionamiento; hasta describir los procesos de comunicación y organizacionales que se llevan internamente apoyando las observaciones en ideas de distintos autores.

Se parte del Modelo Teórico de Manuel Martin Serrano en el cual se estudian los conceptos que emanan de él como son: el sistema social, el sistema comunicativos y dentro de éste se encuentran los actores de la comunicación, los instrumentos de la comunicación, las expresiones comunicativas y las representaciones de la comunicación, y el sistema de referencia. Con esto, conoceremos los tres sistemas en el IMJUVE y gracias a ello identificar problemáticas en alguno, específicamente en el comunicativo.

Cabe señalar que Manuel Martin Serrano, quien escribió la *Teoría de la Comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*, tiene el mérito de otorgarle a la comunicación el reconocimiento de ciencia ofreciendo respuestas a tres dilemas: los orígenes de la comunicación, la naturaleza de la comunicación estableciendo las características y el funcionamiento de los sistemas comunicativos, y la comunicación humana donde analiza las relaciones entre la comunicación y la coacción.

Por otro lado, se retoman ideas de dos autores para describir al IMJUVE y explicar esas características, además de identificar su contexto y los procesos organizacionales que generan sus relaciones.

Jean Francois Lyotard brinda los elementos para conocer y comprender el tipo de saber que predomina en el Instituto, ya sea narrativo, científico o por qué no, postmodeno. Para ello, es necesario identificar los discursos que genera, ya que estos reflejan saberes propios que lo caracterizan, su saber organizacional. Asimismo, también es indispensable reconocer cómo se crean, cómo se transmiten y de qué forma éstos se reproducen dentro de la organización y de igual forma, detectar posibles características que nutran a la propuesta final de este trabajo de investigación.

Conocido como el Padre de la Postmodernidad, se reconoce a Jean Francois Lyotard por hacer un testimonio de nuestra época, señalar aspectos que señalan

un cambio en las perspectivas sobre los modos de vivir, de pensar y de valorar, y pasar del “nosotros”, en el modernismo, al “sí mismo”, en el postmodernismo

Por su parte George Balandier introduce el concepto de *Desorden*, en donde la ruptura a lo establecido y tradicional es la condicionante. La idea central es no temer al desorden, por el contrario, es poder instalarnos en él, saber capitalizarlo. En este sentido, se comprenderá si el IMJUVE es una organización caótica y de ser así comprender cómo se desarrolla en ese estado.

Balandier está orientado al estudio de los cambios, los movimientos sociales, y el futuro de las sociedades y busca dar respuestas a cómo, por qué y hacia dónde se están transformando las sociedades modernas.

Una vez que descritos los procesos de comunicación y organizacionales que se llevan internamente en el IMJUVE, el tercer capítulo abarca otro objetivo específico el cual es analizar a profundidad la comunicación interna que se desarrolla en él, cómo se lleva a cabo su proceso así como la interacción de sus componentes, siendo el más importante los medios de comunicación. Se explica también la concepción y algunas tipologías que clasifican los medios de comunicación interna en las organizaciones.

No obstante, como se mencionó anteriormente, es su gaceta interna el elemento clave de este estudio. A través de la metodología de Bernard R. Berelson, se analizarán los contenidos que emite la *Gaceta Poder Joven*. Berelson define el análisis de contenido como una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa.

Por su parte, también se realizará la aplicación de un análisis FODA para poder englobar las características traducidas en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que en ella contenga. El objetivo es obtener resultados más precisos

para presentar un diagnóstico correcto que ayude a la creación de una propuesta funcional.

La propuesta de *rediseño de la Gaceta interna Poder Joven* se desarrolla en el cuarto capítulo, siendo éste el último objetivo específico y contempla varios puntos: el perfil del personal que la realizará, las temáticas y estructura para desarrollar la información de sus contenidos, la plataforma electrónica en donde se distribuirá y estrategias para su difusión y apropiación dentro del Instituto.

Esta propuesta tomará en cuenta un fenómeno muy en boga actualmente, el uso de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información (TIC's) y en particular el uso de internet, ya que se plantea trasladar la gaceta impresa al ciberespacio. Dicha plataforma es una herramienta útil para lograr un cauce, de manera innovadora, fácil y rápida, los objetivos que una gaceta debe cumplir, en este caso ser un medio de información, pero también lograr ser un elemento de motivación, empatía, de plena identificación e integración del trabajador con su organización, es decir, un medio de comunicación.

Este rediseño se traducirá precisamente en la ruptura de la usabilidad de medios tradicionales para pasar al de herramientas tecnológicas. No es propósito menospreciar los medios de comunicación como el teléfono, las cartas vía correo postal, los faxes, memorándums, etcétera, pero éstos cumplen una función en el Instituto, únicamente informativa.

El objetivo es abrir el panorama y crear nuevos medios que propicien la integración entre los colaboradores, con la participación de todos ellos, viéndose reflejado en un clima favorable donde externamente sea percibido con una imagen corporativa sólida. Se pretende trasladar una sociedad de la información a una sociedad de la comunicación, es decir, hacer surgir como consecuencia una *cibercultura*.

La cibercultura es una cultura que emerge gracias a la creación del Internet y del ciberespacio, donde también confluyen personas las cuales forman una nueva sociedad, redes y vínculos, trayendo como consecuencia nuevos modos de existir, nuevas reglas, nuevos productos, nuevos conocimientos.

Y aunque esta apertura se aprecie como un factor positivo, es necesario también tomar en cuenta que traerá consigo cambios, los cuales pueden causar temor e incertidumbre por lo que podría pasar. No obstante, es posible reducir estos estados emocionales con base en el conocimiento

En la actualidad paulatinamente se ha incrementado la inserción de las nuevas tecnologías en la organización, como el uso del correo electrónico, messenger o inclusive las redes sociales (éstas últimas dirigidas hacia los públicos externos), y tienden a transformar los procesos de comunicación e formación que tradicionalmente se venían dando. Ello fue gracias al conocimiento que se tuvo de estos medios para después ser apropiadas en las dinámicas organizacionales.

Por otro lado, esta investigación colabora en la opinión en la que, con la dinámica tecnológica, el perfil del comunicólogo organizacional es amplio, porque ahora ya no es la función primordial el diagnosticar una organización y terminar; sino proponer soluciones, las cuales pueden involucrar el uso de las nuevas herramientas que sólo él puede comprender, enseñar y dirigir. Ahora no es sólo la organización la que debe innovar para evolucionar. El comunicólogo organizacional debe realizar lo mismo para el éxito propio y para la organización en la cual se encuentra.

Finalmente, la presente tesis de licenciatura tiene un objetivo general el cual es rediseñar la *Gaceta interna Poder Joven* para que el Instituto Mexicano de la Juventud cuente con un medio de comunicación dirigido a su público interno.

El rediseño de la gaceta *Poder Joven* en formato electrónico representará un canal de comunicación para el público interno del Instituto, diferente a los que actualmente utiliza. El proceso de comunicación será flexible y aspirará a la producción de conocimiento que nutra a la organización, reflejándose en un clima organizacional estable internamente con resultados posiblemente visibles hacia el exterior.

CAPITULO 1. COMPRENDER LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL HOY

El ser humano ha logrado evolucionar, entre otras cosas, gracias a su capacidad para comunicarse con los demás y consigo mismo. Dicha habilidad lo diferencia de otros seres porque la realiza racionalmente y para lograr un fin.

Desde tiempos primitivos, el humano logró generar códigos tan primarios como un grito, señas o gruñidos para expresar qué sentía o cómo percibía el entorno en el que se encontraba. Pudo sobrevivir realizando actividades tan básicas como conseguir alimento, protegerse de los peligros de la naturaleza; o hasta las más complejas como fue el administrar funciones a sus semejantes para alcanzar un objetivo común.

La comunicación ha sido, es y será un factor indispensable en la adaptación de hombre con su entorno, pues sin códigos, símbolos, datos, información que emitir hacia otro, difícilmente habría un desarrollo del individuo o de la sociedad en que está integrado. Es una necesidad expresar algo a alguien y más es comprender lo expresado.

Comúnmente se concibe a la comunicación como un proceso en el cual por lo menos dos individuos transmiten un mensaje y del cual se espera una respuesta, llamada retroalimentación. Comprender un proceso así de sencillo a primera vista, cuando son dos personas interactuando, es recurrente una extenuante investigación que involucra diversos factores: cómo decir las cosas, cómo escribirlas, cómo aceptar un mensaje del otro y cómo éste acepta el propio, en qué momento envió dicho mensaje, etcétera.

Ahora bien, qué ocurre cuando este mismo proceso se realiza entre 50, 100 o 200 personas en una organización, ¿cómo se debe abordar su estudio actualmente?

Este primer capítulo pretende explicar la complejidad en el proceso de comunicación, para detectar y analizar los fenómenos comunicativos llevados a cabo en las organizaciones.

Otra parte esencial de este capítulo es el concepto de comunicación organizacional, el cual es el tipo de comunicación en el que se especializa el presente trabajo. Se abordará de manera profunda dando a conocer sus inicios y antecedentes en México, los perfiles que abarca y las tendencias que está apropiando actualmente.

1.1 ¿Qué es la comunicación?

La comunicación no puede entenderse como un acto lineal, dirigido sólo hacia una dirección con una única relación. La comunicación se caracteriza por ser compleja y para analizarla ya no basta con el modelo básico de *Emisor – Mensaje – Canal - Receptor*, que los teóricos clásicos explicaban como es el caso del paradigma de Lasswell (quien contempla cinco elementos: 1) quién dice 2) qué dice 3) canal a 4) a quién lo dice 5) qué efectos) o también Wilbur Schramm y algunos otros más desarrollaron modelos propios pero bajo los mismos principios: la linealidad y la noción de emisor-receptor . Dichos paradigmas o modelos resultan insuficientes y disfuncionales hoy en día por la característica estática de sus elementos y las carentes relaciones que genera.

El modelo clásico E-M-C-R (Emisor, Mensaje- Canal- Receptor), y en el cual la comunicación es unidireccional (más bien se puede definir como proceso de información que como de comunicación, propiamente) y donde el emisor o fuente siempre es el mismo¹.

¹, María Antonieta Rebeil Corella; Celia Ruíz Sandoval Reséndiz. *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México. Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, Universidad Iberoamericana, Universidad Latinoamericana, Plaza y Valdés; 1998, p. 178.

La linealidad en el modelo básico de comunicación, como lo explica Carlos Emiliano Vidales Gonzáles, radica en que:

- Sitúan al emisor y al receptor como polos opuestos del proceso, lo cual imposibilita que ambos sean considerados uno al mismo tiempo, aún con la posibilidad de la ciclicidad del sistema, evitando así la retroalimentación y ambos jueguen roles diferentes.
- Por otro lado, este modelo no señala que el receptor ejerza un acto interpretativo, lo cual genera una transferencia de información más que un proceso de comunicación.
- Y por último este modelo no habla de significación/significado, interpretación, comprensión, mecanismos de difusión, influencias, saberes, etcétera.

La comunicación entonces es compleja. Para entender en primera instancia el concepto de *complejidad*, se parte del principio de simplicidad, el cual pone orden al universo. Edgar Morín explica que la “**La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción)**”². Sin embargo, también señala que lo *Uno* puede ser al mismo tiempo *Múltiple*.

Además, para organizar el universo se necesita de orden y desorden, por ejemplo, en una película el bueno no puede existir sin el malo, porque este choque mutuo los hace coexistir para alcanzar un determinado objetivo. Al final, ambos se necesitan para existir.

² Carlos Emiliano Vidales Gonzáles *cit* pos Edgar Morín, *De la linealidad a la complejidad en comunicación. Una perspectiva semiótica* (en línea) Red de Estudios en Teorías de la Comunicación y Comunicología (GUCOM-REDCOM). México. 2005. Dirección URL: <http://www.geocities.com/comunicologiaposible3/tbvidales1.htm> (consulta: 15 de enero de 2009. 2:37 p.m).

Es decir, la complejidad es poder entender las diversas y posibles relaciones entre los componentes de un sistema que confluyen mutuamente para generar un proceso. Así lo explica Edgar Morín:

la complejidad es la unión de la simplicidad y la complejidad; es la unión de los procesos de simplificación que implican la selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contra-procesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido; y es el y el pensamiento globalista que no ve más que el todo³.

Inclusive Niklas Luhman entiende a la complejidad como la sobreabundancia de relaciones, de conexiones existentes en la sociedad, y ésta tiene dentro de esas mismas relaciones, conexiones, etcétera, los mecanismos o recursos para reducirla.⁴

Ahora bien, para comprender la complejidad en la comunicación humana, se debe entender a partir del terreno científico en la que se sitúe su estudio. Carlos Emiliano Vidales González nos habla acerca de la “polisemia de la comunicación”⁵, es decir, el sinnúmero de situaciones en donde la comunicación se lleva a cabo. Por ejemplo: en los animales, en las máquinas, en las transmisiones de energía, en los seres humanos, etcétera, generando significados distintos del mismo término en cada una de ellas. En este sentido, “La comunicación es el nombre de muchos fenómenos que juntos configuran un espacio conceptual amplio y confuso”⁶.

No obstante, para saber qué es y qué no es comunicación dentro de fenómenos biológicos, animales, mecánicos, humanos, etcétera, se necesitan detectar elementos distintivos, los cuales hacen la diferencia de unos a otros y ayudan a

³ Carlos Emiliano Vidales González *cit pos* Edgar Morín, *op cit*.

⁴ Ignacio Izuzquiza. *Sociedad y Sistema: La Ambición de la Teoría*. Niklas Luhman. España, Ed. Paidós, 1997, p. 16.

⁵ Carlos Emiliano Vidales González, *op cit*.

⁶ *Ibidem*.

comprender cuáles se limitan a la mera transmisión de información y cuáles realizan un proceso complejo de comunicación.

En el caso de la comunicación humana existen elementos que la hacen diferente al resto de los demás fenómenos (biológicos, animales, mecánicos, etc.). Dichos elementos se abordarán en este apartado para poder entonces definir qué es y cómo es la comunicación entre los seres humanos.

En primera instancia, es necesario entender que la comunicación es sistémica. Niklas Luhmann revolucionó el estudio de los sistemas al comprobar que tanto relaciones como entorno son fundamentales para caracterizar el sistema. **“el sistema se define, precisamente, por su diferencia respecto a su entorno; una diferencia que se incluye en el mismo concepto de sistema. De este modo, el sistema incluye siempre en su misma constitución la diferencia respecto a su entorno y sólo puede entenderse como tal desde esa diferencia”⁷.**

Por ello, la comunicación es concebida también como un sistema, específicamente de carácter abierto, el cual tiene la facultad de reconocer entradas de nuevos elementos y salidas de lo que ya estaban originalmente.

Por ende, la comunicación está conformada por componentes o elementos distintivos, llamados microsistemas lo cuales, siendo sistemas también, crean sus propios procesos. Éstos se relacionan mutuamente generando redes que también se relacionan con otros microsistemas o elementos. Así se genera el proceso de comunicación, en éste **“... no sólo intervienen elementos, sino múltiples micro-procesos, todos articulados bajo la acción de la comunicación”⁸.**

El estudio de estos elementos distintivos en la comunicación humana se caracteriza por la “interdisciplinariedad” que alberga, es decir, el conjunto de saberes que ayudan a profundizar el conocimiento de los procesos comunicativos y éstos provienen de diversas fuentes sobre objetos de estudio relacionados a la

⁷ Ignacio Izuzquiza, *op cit*, p. 18.

⁸ Carlos Emiliano Vidales Gonzáles *op cit*.

comunicación y que hacen que ésta sea integral. **“Para esto, es necesario que sigamos los postulados de la interdisciplinariedad que nos permitan establecer un fundamento epistemológico emergente en la comunicación, aquél que permita establecer su objeto de estudio como propio de la comunicación”**⁹.

De este modo, Alejandro Gallardo Cano refiere también a que el estudio de la comunicación sería inabarcable para una sola ciencia, precisamente porque existen otros tipos de comunicación, además de la humana, donde existen relaciones. Para ello propone que, metodológicamente, sería más interesante estudiar los fenómenos comunicativos que realiza el hombre. **“De todas las aquellas manifestaciones empíricas que tienen lugar en el universo de naturaleza comunicativa, nos interesa estudiar sólo las que tienen que ver con el hombre en sociedad”**¹⁰.

Éste mismo autor señala que la comunicación humana se diferencia de todas las demás formas de comunicación por su alto grado de complejidad, que para él, son todos los procesos que se realizan en la conciencia y razón características del hombre. **“...todos los procesos comunicativos que se generan en el hombre y en torno de él – tienen su origen y su fin en la conciencia y la razón...”**¹¹.

Ubicar que estos procesos se realizan en el pensamiento humano es importante para delimitar su estudio. No obstante, saber qué tipo de procesos y cómo funcionan también es parte esencial para comprender la complejidad de la comunicación humana.

Manuel Martín Serrano¹², aseverando que la comunicación es un sistema, revela que en éste intervienen 4 elementos: los actores de la comunicación, los instrumentos de la comunicación, las expresiones comunicativas y las

⁹ Carlos Emiliano Vidales Gonzáles *op cit*

¹⁰ Alejandro Gallardo, *Curso de Teorías de la Comunicación*, México, Cromocolor, 2002, p..27.

¹¹ *Ibid.*, p. 29.

¹² Fernando Molina *cit pos* Manuel Martín Serrano. *La Teoría de Comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta Teórico – Metodológica para el desarrollo de una cultura organizacional mexicana*. México, 2003 147p. Tesis Maestría (Maestría en Ciencias de la Comunicación)- UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, pp.: 38 -39.

representaciones de la comunicación. Sólo con estos elementos, que a su vez integran más en cada uno, será posible la comunicación.

Por ende, la complejidad no trata de hacer un lado la linealidad o simplicidad del proceso, sino amplia dichos límites para mayor reflexión en materia teórica y metodológica de los fenómenos comunicativos.

La necesidad de la visión compleja en el fenómeno comunicativo es imprescindible para entender las relaciones que se generan a partir de los elementos...Es aquí en donde los modelos devenidos del principio de linealidad establecen un límite conceptual y de representación, pero al mismo tiempo presentan límites conceptuales. La complejidad nos permite abrir el espacio de reflexión teórica en torno al fenómeno de los procesos comunicativos al tiempo que nos da herramientas de análisis y pautas metodológicas en el discernimiento entre la comunicación y la no comunicación¹³.

La comunicación se caracteriza¹⁴ por ser: Intencional, se comunica por un fin; por realizarse con base en el lenguaje, ya sea con movimientos corporales o faciales, o por la escritura; instrumental, porque emplea medios para hacer perdurar los mensajes en el transcurrir del tiempo y espacio; y, por último, es un fenómeno social, porque gracias a las estructuras que hay en la sociedad existen interrelaciones donde ésta se practica.

Bajo estas características, Alejandro Gallardo, define a la comunicación como “... un proceso complejo...donde sus elementos interactúan entre sí y cada uno de ellos influye sobre los demás... a su vez (la comunicación) está constituida por infinidad de procesos que tienen lugar entre las personas, los grupos, las naciones, etc., todas las formas en que se realiza un intercambio de ideas y en que éstas se comparten.”¹⁵.

¹³Carlos Emiliano Vidales Gonzáles, *op cit*.

¹⁴Alejandro Gallardo Cano, *op cit*, p. 29.

¹⁵*Ibid.*, p. 30.

Otra definición proviene del pensamiento sistémico de Niklas Luhmann, quien en palabras de Ignacio Izuzquiza, la considera como un proceso de selecciones, y su análisis debe partir de la improbabilidad de la comunicación que debe sortear multitud de obstáculos antes de producirse con éxito. Con ello, Luhmann resalta el valor que tiene la selección en el modo de comportamiento propio de un sistema social y cómo ésta, si está adecuadamente estructurada, contribuye a reducir eficazmente la complejidad.¹⁶

Es así que la comunicación es un sistema cuya funcionalidad es un proceso complejo de intercambio de información, seleccionada, que implica significar, interpretar y producir un nuevo sentido a ésta, es decir una retroalimentación.

La comunicación humana es un fenómeno flexible por la innumerable cantidad de relaciones que pueden crear los diversos componentes que la integran, cuando éstos cambian o innovan.

El cambio y la innovación son conceptos distintos pero que convergen en que son esencialmente factores importantes dentro del proceso de comunicación, pues le dan la característica de dinamismo a los componentes que integran el proceso, ya que ninguno puede quedar estático. **“Los cambios son procesos generales que caracterizan a todo sistema debido a que todo el tiempo se están regulando y autorregulando. Las innovaciones son las transformaciones completamente nuevas para el sistema...”**¹⁷.

Las relaciones que se crean a su vez generaran otras relaciones y así sucesivamente, hasta formar nuevos sistemas que nutren al gran sistema con nuevos componentes otorgando mayor complejidad en su funcionalidad.

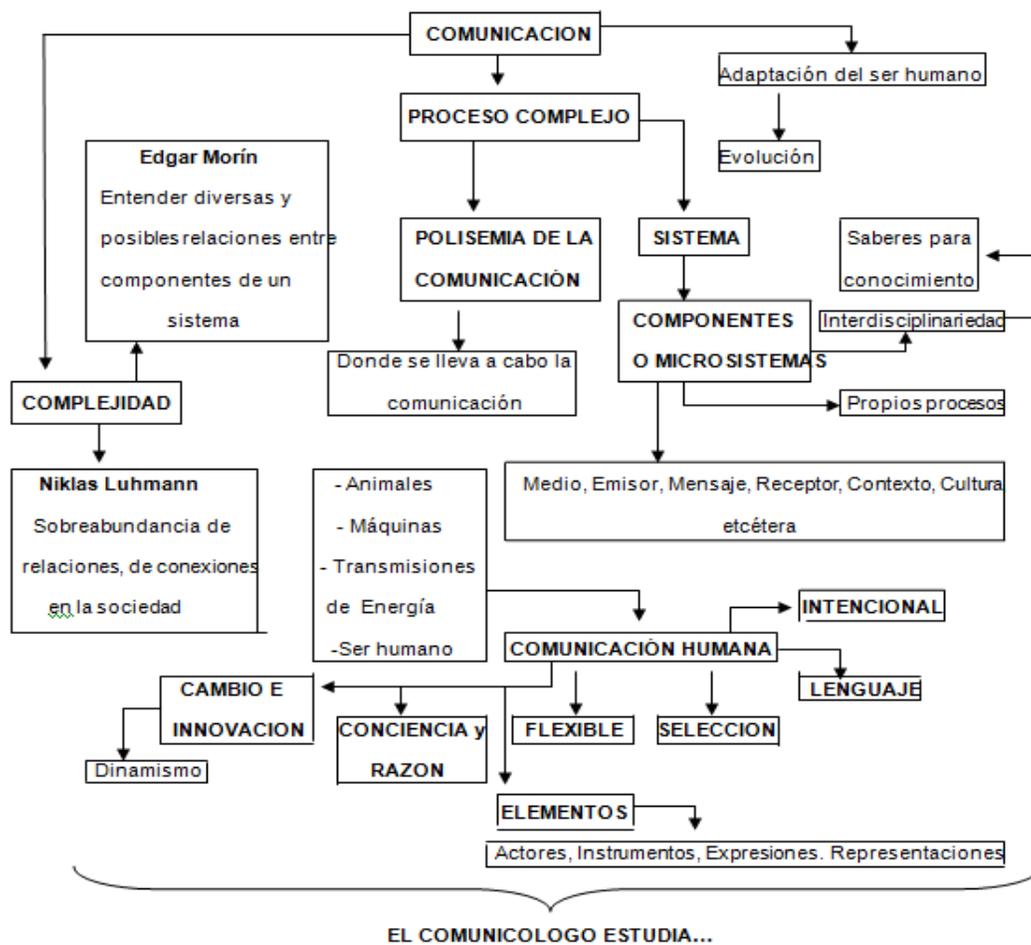
¹⁶ Ignacio Izuzquiza, *op cit*, p. 26.

¹⁷ Ignacio Izuzquiza, *op cit*, p. 26.

Por tanto el comunicólogo se encarga de estudiar y explicar todas esas relaciones que generan los procesos complejos comunicativos que hay en la sociedad. Para ello desprende cada componente para observar su funcionamiento por si solo y lo integra, después, al sistema para entender cómo se relaciona con el resto, o viceversa. El papel del comunicólogo es tan vasto como el propio proceso de comunicación.

En resumen, a continuación se presenta un cuadro sinóptico que sintetiza el concepto de comunicación desglosado en este primer apartado:

Cuadro 1. ¿Qué es la Comunicación?



Fuente: Casillas Pacheco Mónica. ¿Qué es la Comunicación?. Facultad de Ciencia Políticas y Sociales. UNAM, México, 2011.

1.2 Acerca de la comunicación organizacional

Para comprender a las organizaciones que hoy existen, así como los procesos comunicativos que se dan en ellas, se debe tener en cuenta que están conformadas por personas cuyas decisiones darán dirección a la propia organización, en cuanto a su estructura y funcionamiento. Por ello, es imperativo otorgar la debida atención a quienes conforman la organización para analizar la comunicación que generan y detectar problemáticas en ella.

Al observar una organización lo usual que se percibe son problemas, ya sean conflictos internos, irregularidades en el trabajo, o la frase común: “hay mala comunicación”. Estas discordias requieren disiparse para lograr el objetivo primordial por el cual existe una organización. Habrá acuerdos para llegar a ese objetivo, pero no todos estarán conformes con ellos. Los procesos de comunicación son la manera de negociar y regular esas diferencias.

Para saber qué es la comunicación organizacional, primero es necesario saber qué es una organización. Para el investigador Manuel Castells, “...las organizaciones son sistemas específicos de recursos que se orientan a la realización de metas específicas”¹⁸. Se entiende de esta definición que dichos recursos son las personas que aportan habilidades, conocimientos y destrezas para lograr un objetivo general que satisfaga las necesidades de quienes se encuentran involucrados.

La organización también se entiende como un “sistema social”, es decir, “una colectividad con una frontera identificable que tiene un orden normativo, con niveles de autoridad, con sistemas de comunicación y un sistema de coordinación (...) La organización existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de objetivos. Las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, para la organización misma y para la sociedad”¹⁹.

¹⁸ Fernando Molina López, *cit pos* Manuel Castells, *op cit*, p. 17.

¹⁹ Héctor F. Álvarez, *Principios de administración*, Eudecor, 1996, p. 132.

La anterior definición es sumamente completa porque ahonda en la denominación de organización como sistema que funciona con límites y sobre todo con orden. Lo más llamativo es que este sistema no se encuentra de manera aislada, sino que intervienen otros factores que influyen en su desarrollo o funcionamiento, constituyendo así un entorno que también debe tomarse en cuenta. Finalmente se menciona que todos componentes, internos y externos del sistema, van a aportar cuestiones positivas y negativas a los sujetos involucrados en él, también directos o indirectos.

La organización también puede ser vista como un sistema virtual, según Orlando Ocampo Angarita²⁰, en donde los miembros de la organización se relacionan conscientemente no con la organización real, viva, sino con un constructor virtual que está mediado por estructuras de lenguaje, además de otras mediaciones histórico- culturales.

Dichos elementos virtuales que conforman el sistema de sentidos como una organización, permea las relaciones, acciones, a los objetos ya sean materiales o simbólicos, sentidos que determinan el comportamiento de los sujetos y entre ellos mismos.

Una organización es, entonces, un sistema compuesto por personas que aportan conocimientos y habilidades para lograr un fin común, alcanzando así la sobrevivencia de todos los que la integran. Las personas interactúan generando relaciones con significado, o vínculos, que buscan su reproducción y permanencia en el entorno en el que se desarrollan.

Así pues la organización influye y es influenciada por factores internos y externos, mismos que otorgan sentidos a las acciones que surjan de éstos los cuales serán distribuidos a sus miembros, la organización y la sociedad a la cual sirve.

²⁰ Profesor de Comunicación Organizacional, Relaciones Públicas y Fotografía de la Universidad Latinoamericana, en María Antonieta Rebeil, *op cit*, p. 107.

Entonces, una organización es un sistema social y por ende no es casual que la comunicación exista en él, ya que es obligatorio pues **“la comunicación es propia de los sistemas sociales. Tan sólo la sociedad y los sistemas sociales comunican, sobre sí mismos y sobre los otros sistemas sociales, guardando los modos propios de la clausura”**²¹.

Ahora bien, anteriormente se comprendió a la comunicación humana como un proceso complejo de intercambio de información que implica significar, interpretar y producir un nuevo sentido a ésta, es decir una retroalimentación; el término comunicación organizacional delimita ese proceso encerrándolo en un conjunto de personas que buscan el cumplimiento de un objetivo común dentro de un espacio en el cual convergen.

Gerald Goldhaber, investigador y pionero en este conocimiento, define a la comunicación organizacional **“...como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”**²². En dicha definición se denomina a la comunicación organizacional como un flujo de mensajes, es decir, una serie de datos que viajan entre las diversas personas que conforman a la organización, quienes gracias a éstos interactúan con otras generando relaciones.

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: **“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”**²³.

Fernández Collado menciona que existen obstáculos que hacen que dichos datos no lleguen o tarden en llegar no sólo a las personas que laboran dentro de la

²¹ Ignacio Izuzquiza, *op cit*, p. 26.

²² Gerald Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana. México DF. 1989, p. 23.

²³ Carlos Fernández Collado. *La comunicación de las organizaciones*. Editorial Trillas. Quinta reimpresión. p. 31.

organización, sino también a las que se encuentran fuera de ella, como cliente. Dichos datos pueden causar efectos en las personas para cumplir los objetivos. Fernández Collado señala incisivamente la velocidad en la transmisión de los mensajes y en el efecto que éstos causan.

Abraham Nosnik la comprende como **"...el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y su miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes"**²⁴.

Nosnik no pretende que los mensajes se transmitan rápido, si no que las transmisiones sean accesibles a todas las personas para que exista interacción entre ellas.

Cabe señalar que estas definiciones no contemplan a la comunicación organizacional como un proceso, sino como una serie de pasos que hay que seguir para que ésta se lleve a cabo de manera benéfica para la organización.

En este sentido es necesario recordar que la comunicación organizacional proviene de la comunicación humana y como tal es un proceso complejo de transmisión de información que involucra significar, interpretar y producir un nuevo sentido a ésta.

Por ello, Juan Guillermo Pérez Castillo²⁵, se refiere a la comunicación organizacional como un sistema donde inclusive intervienen tres procesos: significación, información y relación. Así él amplía la visión que se tiene de la comunicación en las organizaciones, donde él critica que los comunicólogos no tienen un mapa territorial de su objeto de estudio.

²⁴ Salvador R. Sánchez Gutiérrez. "El Trabajo del Comunicador Organizacional", (en línea), México, *Razón y Palabra*, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996. Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>. (consulta: Miércoles 24 de septiembre de 2008. 4:21 p.m.).

²⁵ Lic. Juan Guillermo Pérez Castillo, Socio Fundador de AMCO en María Antonieta Rebeil, *op cit*, p. 95.

Una vez analizadas estas definiciones, entenderemos que la comunicación organizacional es un sistema como tal con procesos comunicativos complejos que se dan al interior y al exterior de una organización., y en ellos existen medios, intenciones, discursos, las interacciones, rumores, comunicación no verbal, kinésica y proxémica, comportamientos, flujos de información, y desde luego, la cultura.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que las personas que habitan una organización necesitan de ella para gestar su funcionamiento y respetar su estructura.

Toda organización tiene flujos de comunicación que ayudan o no, según sea el caso, a que su desempeño se cumpla con mayor facilidad y con mayor eficiencia. La comunicación se convierte en el factor que puede determinar la facilitación de los logros organizacionales

La tarea del comunicólogo organizacional, quien es el estudioso de la comunicación, es precisamente generar las actividades y técnicas, a las que se refieren los anteriores autores, con el fin de que estos procesos se lleven a cabo en función de lograr una mejora, el fomento y la integración de las relaciones humanas. “...Su compromiso consiste en hacer que los procesos comunicativos que atraviesan y constituyen a la organización misma se lleven a cabo con los más altos estándares de calidad, logrando así que la organización, entidad comunicada y comunicante, lo sea de manera integral y efectiva...”²⁶. La comunicación se presenta como el recurso mediador más importante para regular comportamientos organizacionales.

1.3 El ayer de la comunicación organizacional

El estudio de la comunicación organizacional inicia a partir de la comprensión de las organizaciones que comenzó a principios del siglo XX, donde fueron desarrollados y difundidos los conocimientos que se observaban de su

²⁶ Lic. Juan Guillermo Pérez Castillo, Socio Fundador de AMCO, en María Antonieta Rebeil, *op cit*, p. 120

funcionamiento. Gracias a disciplinas como la sociología y la administración es como surgieron las explicaciones, las cuales se modificaron por la evolución de las mismas de acuerdo a los procesos históricos en los que desarrollaban. Estas explicaciones son lo que se conoce como la Teoría de la Organización.

La Teoría de la Organización creó, desde una óptica administrativa de recursos y de personas, propuestas que explicaron el sentido de ser de las organizaciones. **“será entendida como el conjunto amplio de conocimientos con enfoque multidisciplinario o inter científico, que busca construir metodologías de análisis, investigación y desarrollo organizacional. Proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el funcionamiento eficiente de las organizaciones”²⁷.**

Dentro de la Teoría de la Organización se retoman las propuestas de diversas escuelas de pensamiento. Los postulados de estas escuelas sirvieron para comprender cómo operaban y funcionaban las organizaciones en determinado contexto estableciendo, a su vez, principios para estudiar la comunicación organizacional

En el siguiente cuadro se presentan las diversas escuelas de pensamiento²⁸ así como el resumen de los postulados que cada una posee.

²⁷ Fernando Molina, *op cit*, p. 19.

²⁸ *Escuelas de pensamiento y sus postulados*, retomados de Fernando Molina *op cit*, pp. 20 – 32.

Cuadro 2. Principales Escuelas de Pensamiento de la Organización

ESCUELA DE PENSAMIENTO	PRINCIPALES EXPONENTES	CARACTERÍSTICAS
ESCUELA CIENTIFICA DE LA ADMINISTRACIÓN (S.XVIII, Estados Unidos)	Frederick W. Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Grant, Franck Bunker Gilbreth,	<ul style="list-style-type: none"> Tiene como principio fundamental entender que las organizaciones son como una maquina en donde cada engranaje debe funcionar a la perfección, de tal manera que si falla uno, los demás también, pero si todos funcionan se alcanzan los objetivos de manera mecánica y general.
ESCUELA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACION (Francia)	Henry Fayol (1824-1925)	<ul style="list-style-type: none"> Se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas. Estas partes pueden ser de carácter institucional, como departamentos y gerencias y pueden ser también personal
ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS (Estados Unidos)	Elton Mayo	<ul style="list-style-type: none"> La propuesta de las relaciones humanas surgió de la necesidad de corregir las tendencias de deshumanización en el trabajo desarrolladas por la aplicación de métodos rigurosos a los cuales eran sometidos los trabajadores en las organizaciones. También se pretendió integrar las llamadas ciencias humanas al funcionamiento organizacional, particularmente la psicología y la sociología. La filosofía también tuvo cabida y la comunicación, aunque ésta de manera muy discreta, ya que con el nuevo humanismo las relaciones comunicativas tuvieron que cambiar aun no de manera estratégica, eso seria hasta años después
ESCUELAS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS		<ul style="list-style-type: none"> Esta supone que la organización es producto de la intervención simultánea e interdependiente de una gran diversidad de situaciones tanto internas como externas de la organización.
ESCUELA DE CONTINGENCIAS		<ul style="list-style-type: none"> En esta escuela hay variables en la organización que no se pueden contemplar ni controlar dentro de los planes o programas de funcionamiento. En esta escuela la capacidad de decisión y regulación organizacional, debe estar en la inmediatez y en la toma de decisiones en momentos en donde no hay mucho tiempo, pero la solución de problemas ante circunstancias no contempladas no puede esperar.
TEORIA X, Y TEORIA Y	Douglas M. McGregor	<ul style="list-style-type: none"> La teoría X reconoce un estilo de administración duro, rígido que se limita a que las personas trabajen dentro de ciertos estándares previamente diseñados para su cumplimiento. La teoría Y supone un estilo de administración muy abierto y dinámico, y considera la participación activa u constante de las personas que conforman la organización

Fuente: Casillas Pacheco Mónica. Principales Escuelas de Pensamiento de la Organización, con base en *Escuelas de pensamiento y sus postulados*, retomados de Fernando Molina *op cit*, pp. 20 – 32. Facultad de Ciencia Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

Conocer entonces la forma en que las organizaciones funcionaban, así como de qué manera se estructuraban, dio pauta a que los estudios en materia de comunicación organizacional comenzaran a surgir. En el siguiente cuadro se resume las aportaciones que autores, de diversas disciplinas, realizaron para otorgarle características a los procesos, tanto organizacionales y comunicativos, que se daban dentro las organizaciones en el transcurso del tiempo a partir de los años cuarenta.

Cabe hacer énfasis en que estos estudios y observaciones tomaron como base la funcionalidad y estructura que mencionan las anteriores escuelas. Como tal se podrá observar una evolución de los conocimientos en materia de comunicación paralelamente a los estudios que se hicieron para conocer las organizaciones.

Cuadro 3. Perspectivas para el Estudio de la Comunicación Organizacional

<p><u>Década de 1940: la era de la información</u></p>	<p>Katz y Kahn</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durante esta etapa la información ganó popularidad y el lema era “un empleado informado es un empleado feliz y productivo”. • Uno de los medios principales con los que se transmitía esta información era las publicaciones que los empleados escribían, como manuales y boletines de noticias
<p><u>Década de 1950: redes, clima y retroalimentación</u></p>	<p>Jacobson y Seashore (1951) y de Weiss y Jacobson (1955);</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comenzaron a aparecer en los textos de investigación teórica la teoría de los sistemas generales y la propuesta de los sistemas abiertos de comunicación organizacional • Una de las más importantes líneas de investigación estuvo representada por los pequeños grupos de estudio de redes organizacionales • Identificaron ciertos roles específicos de la red de comunicación miembros del grupo (individuos que tienen conexiones más con personas de su grupo que con personas fuera de él) y aislados (individuos que no se comunican en forma recíproca con otros miembros de la organización). • Se comenzaron a realizar estudios de comunicación organizacional los cuales se ocuparon de reunir información sobre la actitud y la sensibilidad de los empleados con respecto a la comunicación. • Estaban más estudios que examinaban los procesos de retroalimentación interpersonal dentro de las organizaciones • Otra propuesta de investigación relacionada con la comunicación organizacional que surgió durante este lapso, se ocupó de los impedimentos para la eficacia de la comunicación ascendente en las organizaciones
<p><u>Década de 1960: la era de las variables aisladas</u></p>		<ul style="list-style-type: none"> • En general, los investigadores mantuvieron su enfoque de describir las características de las redes y climas de comunicación dentro de las organizaciones complejas

<p><u>Década de 1970: naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación</u></p>	<p>Farace y Johnson, 1974</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementó también el número de los análisis sobre redes de comunicación organizacional, mostraron mayor sutileza • Una parte significativa de esta investigación se enfocó a identificar o describir las características de los roles clave de comunicación dentro de las redes, la distribución de estos roles y la distinción de las características estructurales de las redes de comunicación. • Aunque todavía existen problemas en la conceptualización y medición de las redes de comunicación, los adelantos en este periodo proporcionaron bases firmes para el progreso futuro en esta área • En la última década se realizaron numerosos estudios que exploraron la comunicación organizacional de grupo. En particular, dichos estudios examinaron el liderazgo (rasgos, estilos, sexo, diferencias y estrategias conversacionales), las características de las tareas (tipos y tecnología), las redes de comunicación (en laboratorios y en la práctica) y las correlaciones de comunicación en la toma de decisiones (confianza, simpatía y retroalimentación) en pequeños grupos. • Además, las investigaciones de la tecnología de grupo (la variación y análisis de las tareas) han revelado que la tecnología no sólo afecta los patrones internos de comunicación de grupo, sino también las formas de comunicación utilizadas para coordinar actividades entre los grupos organizacionales
<p><u>Década de 1980: la era del proceso de la comunicación organizacional</u></p>	<p>Miles, 1980; Jablin, 1982; Klaus y Bass, 1982, Daft y Lengel, 1986; Penley, 1982.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La investigación realizada en esta década se caracterizó por centrar su estudio en las organizaciones como sistemas, en la exploración de la comunicación como proceso y en la determinación de la manera en que los miembros de las organizaciones crean y recrean significados compartidos • Al igual que en la década de los setenta, el estudio del clima de comunicación en las organizaciones (a nivel de organización y grupo) y en las redes continuó siendo el punto central de la investigación • La década de 1980 se caracterizó también por el énfasis que los estudiosos de la cultura organizacional pusieron en los procesos

		<p>de comunicación para alcanzar significados comunes, entendimientos y objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores, en esta década, iniciaron el análisis de los efectos que tienen las variables macro de las organizaciones (estructuras, tecnologías y ambientes) en la conducta de comunicación organizacional. Sin embargo, la mayoría de los estudios concluyeron que las organizaciones son sistemas procesadores de información. • La tendencia que siguió la investigación de la comunicación organizacional durante esa década estuvo profundamente influida por los avances de la información electrónica, las tecnologías de la comunicación y la computación. Los estudios analizaron los efectos de las conferencias por computadora, el correo electrónico y las teleconferencias en los procesos de comunicación.
<p>La década de 1990 y sus perspectivas <u>Teoría Crítica</u></p>		<ul style="list-style-type: none"> • La centralidad del poder en las organizaciones • El poder como ideología • El poder de la comunicación está escondido • La comunicación es <i>hegemonía</i> • Las personas y no las utilidades son el centro de las organizaciones
<p><u>Teoría narrativa postmoderna</u></p>	Jean- Francois Lyotard	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La condición postmoderna</i> de Jean- Francois Lyotard. Este filósofo francés plantea en su obra que la historia que una cultura cuenta de sí misma, se legitima a la persona que cuenta esta historia y al derecho que éste tiene de contarlas (Lyotard, 1984). Es característica fundamental de la postmodernidad el abandono de las grandes narrativas que comenzaron con la Ilustración para articular las fuerzas productivas y conseguir un consenso a nivel social, cultural, y político
	Frederic Jamenson	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La economía pastiche</i> de Jamenson. La segunda narrativa de la época postmoderna surge de Frederic Jamenson, quien define el término <i>pastiche</i> como un <i>collage</i> que se forma cuando las narrativas modernas dominantes se colapsan como resultado del

		análisis crítico y son reemplazadas por múltiples narrativas, cada una de las cuáles contiene sus propias demandas de legitimización y poder
	Jean Baudrillard	<ul style="list-style-type: none"> • El simulacro de Baudrillard. La tercera propuesta de la evolución postmoderna la plantea el francés, Jean Baudrillard, quien aporta la idea del simulacro (1983). El simulacro es la conversión simultánea de la realidad empírica y simbólica a signos vacíos que rivalizan para obtener representación en un espacio de hiperrealidad.
<u>Teoría de la administración basada en equipos</u>	Bradford y Cohen (1998) Gerald Ferris (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Varios teóricos han adoptado la postura de que la productividad en la organización es el resultado de la comunicación en todas direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Esto implica que el éxito de las organizaciones dependerá de que también pueda trabajar en equipo los empleados de una empresa o institución • Se han introducido otros conceptos en las empresas para resaltar la importancia de la comunicación interpersonal, entre los que destacan la “inteligencia emocional” (Goleman, 1995, 1998) “el automonitoreo” (Snyder, 1987) etcétera.

Fuente: Casillas Pacheco, Mónica, Perspectivas para el Estudio de la Comunicación Organizacional, con base en *Tendencias en la investigación de la comunicación organizacional* retomadas de Virginia Reyes Castro. *Antología*. Asignatura Comunicación Organizacional. México, 6° semestre. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 2007. México. 2009.

Como puede verse en los cuadros anteriores, las características de la comunicación organizacional²⁹ a lo largo de estas escuelas y enfoques de estudio tuvieron su punto nodal en el factor ser humano. Es decir, paulatinamente dejó de verse como una simple máquina de trabajo para ahora establecerlo como persona capaz de sentir y razonar para el cumplimiento los objetivos organizacionales, y lo que es más, para cumplir los suyos propios como personas.

Y es que la comunicación ha tenido distintas características que corresponden a los modelos organizacionales de acuerdo a cada época. Para la Escuela de Administración Científica, la comunicación consistía principalmente en actos formales, predominantemente por escrito, mediante los cuales los mensajes eran transmitidos de las cúpulas directivas hacia las esferas operativas de las organizaciones.

En los modelos de la Escuela de Relaciones Humanas, se le empezó a dar más importancia a cierto tipo de comunicación, pues se otorgaba más poder a todos los procesos comunicativos informales como: el receptor y su capacidad para otorgar una retroalimentación o la capacidad de escuchar en el emisor.

El reto para el nuevo milenio, para algunos autores, es encontrar **“nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas que sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo”**³⁰.

De igual manera el alcanzar que la flexibilidad y la adaptación sean características perdurables en las organizaciones, es un objetivo más de la comunicación organizacional, siempre partiendo en que dichas características sean apropiadas por las personas para después inculcarlas en una novedosa forma de estructurar y funcionar.

²⁹ *Tendencias en la investigación de la comunicación organizacional* retomadas de Virginia Reyes Castro. *Antología*. Asignatura Comunicación Organizacional. México, 6° semestre. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. 2007.

³⁰ Carlos Fernandez Collado *cit pos* Eisenberg y Goodall, Daniels, Spiker y Papa, *op cit.* p. 118.

1.4 La comunicación organizacional en México.

Se ha hablado ya acerca de cómo surgen los estudios que analizan las organizaciones con ayuda de disciplinas como la sociología y la administración y, con base en ello, se comenzaron a hacer investigaciones alrededor del mundo en función de la comunicación en las mismas, creando con ello un propio conocimiento para ser aplicado en situaciones sucesivas.

Frente a ello, es necesario ahora conocer de qué manera el estudio de la comunicación organizacional se abrió paso en México, bajo qué circunstancias se ha visto envuelta y cuáles serán los posibles escenarios en donde se desarrollará en un tiempo futuro.

La comunicación organizacional en México es una profesión relativamente joven con aproximadamente 30 años, como lo explica Serafina Llano: “hace apenas un poco más de dos décadas que fue aceptada e integrada a la estructura formal de muchas empresas e instituciones”³¹ (cabe señalar que la autora publicó esta aseveración en 1996).

Mucho del camino que ha recorrido esta profesión ha sido obstaculizada por la equivocada concepción que se tiene de ella por parte de organizaciones (públicas, privadas, etcétera), en donde la imagen común es que es una rama más de la administración o de recursos humanos, o también en que se encarga de realizar fiestas, cócteles, atención personal a visitantes, etcétera, cuando la responsabilidad del comunicólogo organizacional es mantener la organización como tal. “...nuestra disciplina todavía no está posicionada y es erróneamente vista como una carrera "bonita" que sirve de adorno, que es cosmética, superficial y que se basa en producir soluciones "instantáneas" a través de un cartel espectacular o una "hollywoodense" presentación con vídeo y rayo laser..”³².

³¹ Serafina Llano. “La Comunicación Organizacional en México. Características y Perspectivas”, (en línea), México, *Razón y Palabra* . Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996, Dirección URL.: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/llano.htm>. (consulta: Miércoles 24 de septiembre de 2008 4:21 p.m.).

³² *Ibidem*.

Estas incorrectas aseveraciones radican en que no se aplica una teoría o metodología para comprender los procesos organizacionales por el distanciamiento de que hay de la organización y el conocimiento.

Afortunadamente, esta errónea concepción se ha ido disolviendo paulatinamente para constituirse sólo como una parte en lo que hay que poner atención para la consecución de objetivos y mejoramiento de las funciones de las organizaciones.

Por su parte, Rosalinda Gámez Gastélum³³ reseña que la comunicación organizacional en México se estableció en la mitad del siglo XX. Fueron tres los modelos fundacionales para la formación de comunicadores. El primero y más antiguo fue el de la *Formación de Periodistas*, en los años cincuenta, con un enfoque técnico- pragmático que perseguía la conformación de la opinión pública en la sociedad

El segundo modelo, se originó en la Universidad Iberoamericana en los años setenta, este modelo concibe al comunicador como un intelectual con una sólida cultura humanista y con amplio dominio en los medios electrónicos para la realización de dinámicas socioculturales.

El tercer modelo es denominado el comunicólogo como científico social. La mayoría de las escuelas que siguieron este modelo tuvieron una gran carga de teoría crítica, con un enfoque marxista, cayendo a menudo en posturas extremas de enfoques puramente teóricos o enfoques puramente pragmáticos.

En los años ochenta los currículos de las carreras de comunicación presentan una mixtura de estos tres modelos mencionados anteriormente con dos direcciones, unos hacia las disciplinas profesionales y la transformación práctica de los oficios y otros hacia las ciencias sociales y su comprensión de las realidades históricas

³³Rosalinda, Gámez Gastélum. *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas* (en línea): Edición electrónica gratuita. 2007. Dirección URL www.eumed.net/libros/2007a/221/ o <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1c.htm> (consulta: martes 27 de septiembre de 2011, 1:00 p.m.).

con el fin de comprenderlas y transformarlas. Así, se contempla la inclusión de la comunicación organizacional a los planes de estudio de las carreras de comunicación en diversas regiones del país, principalmente en el DF, Guadalajara y Monterrey. Este inicio de los estudios de la comunicación organizacional en México, coincide con el “boom” de los estudios de la cultura organizacional y de la teoría de la organización en Estados Unidos, los cuales han logrado gran auge también en México en la última década.

En esa misma década (ochentas) toma fuerza esta disciplina donde las necesidades de cambio y problemas para difundir información se agudizan. Es un campo de interciencia, es decir, intercambia y se apropia de conocimientos afines y conocimientos en común para formar un lenguaje compartido con áreas como las relaciones públicas, que se ocupa de la imagen de las organizaciones, o la administración, que se orienta a los recursos.

Después se empezaron a hacer estudios sobre los flujos de comunicación, es decir, las formas representativas por donde corre la información reconociendo a los organigramas, sociogramas, flujogramas, flujos centrípetos, centrífugos, unilaterales y multilaterales. Esto quería decir que existían varias formas por donde atraviesa la información tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

Más adelante se le dio importancia a los mensajes identificándolos como discursos orales, escritos y corporales. En cuanto a las redes, se enfocaba en el diseño de cómo se iba a intervenir en la captura de información y comunicación, por ejemplo: la red cadena, estrella, rueda, círculos, y otras.

Por otra parte, los profesionales de la comunicación organizacional han trabajado mucho en pro de esa causa, en el que se les reconozca su labor más allá de la realización de fiestas o las relaciones públicas, y actualmente el reto es aún mayor con la entrada de los tiempos globales y la explosión de las nuevas tecnologías

que obligan necesariamente a entrar a una nueva dinámica en el que las organizaciones también se ven sumergidas.

Por lo tanto, el comunicador organizacional se ve necesitado de concebir estas nuevas coyunturas para crear estrategias de comunicación eficaces de acuerdo a las demandas que generan éstas. **“...Para que esta necesidad sea satisfecha cabalmente, el profesionalista de la Comunicación debe mantenerse al día en las tendencias que marcan el desarrollo Organizacional de la época y debe actualizarse constantemente.”³⁴.**

Acciones para hacer a la Comunicación Organizacional un estudio con credibilidad fueron la fundación de asociaciones en la que comunicólogos podían reunir y difundir sus experiencias para que otros las confrontaran y así crear un foro donde la retroalimentación de las ideas se hiciera visible para el enriquecimiento del estudio.

En 1973 se creó la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas, A. C. (AMCI), por iniciativa de Doctor Jesús María Cortina y del Licenciado Bruno J. Newman, que ha servido como una fuente valiosa para los comunicólogos organizacionales para sobrellevar la situación de éstos en las organizaciones durante los tiempos difíciles que caracterizan a la globalización, pues **“...se han beneficiado con la gama de servicios que la asociación les ofrece y con la oportunidad de intercambiar experiencias con otros profesionales de la Comunicación.”³⁵.**

Para 1986, AMCI decide cambiar de nombre al de Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, A. C. (AMCO), con lo que se compromete a ampliar el campo de acción al cubrir tanto las comunicaciones internas como externas de nuestras organizaciones.

Desde aquel entonces hasta hoy, AMCO es una asociación profesional de servicios, formada por más de 200 miembros, que cuentan con información especializada para que los mismos puedan mejorar e incrementar la efectividad de

³⁴ Serafina Llano, *op cit.*

³⁵ *Ibidem.*

la Comunicación Organizacional en las instituciones públicas y privadas en las que colaboran. “La comunicación organizacional en México, surge como un conocimiento compartido por las relaciones públicas y los sistemas administrativos. Se origina como tal de una necesidad de especialización que trabaja de manera interdependiente con otras disciplinas y departamentos”³⁶.

A principios de 1990 en la Ciudad de México, reseña Manuel Vázquez Arteaga³⁷, se empezó a dar importancia a esta disciplina dándole carácter de licenciatura en la Universidad de la Comunicación al igual que en la Autónoma de Aguascalientes. En ese mismo momento el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC) inicia su maestría en Comunicación Institucional con el objetivo de formar profesionales capaces de analizar el proceso de regulación, autorregulación y heterorregulación que realizan las organizaciones por medio de sus acciones comunicativas.

Los diplomados no se hicieron esperar en las siguientes instituciones: Centro Avanzado de Comunicación, Universidad del Claustro de Sor Juana, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad de la Comunicación, Universidad del Noreste de Tampico, Universidad Veracruzana, Universidad Anáhuac y mas recientemente en la Universidad del Tepeyac y de la Universidad Anáhuac.

Las editoriales también comenzaron a interesarse en el tema de la comunicación organizacional, en donde las publicaciones con los temas: qué son las organizaciones, sus teorías, sus estructuras, su funcionamiento, no se hicieron esperar. Muchos de estos textos fueron publicados por editoriales como Paidós, Legis, Trillas, Prentice Hall, UNAM, Diana, Fondo de Cultura Economía, UAM Xochimilco, etcétera.

Para 1996, y como parte de los festejos por su 23° aniversario, la AMCO realizó un diagnóstico para conocer la vida profesional que llevaban sus agremiados en el

³⁶ Fernando Molina López. *op cit* . p. 20.

³⁷ Datos históricos sobre la comunicación organizacional en México rescatados en: Manuel Vázquez Arteaga. “Una década de la Comunicación Organizacional” (en línea) México. Razón y Palabra. ENEP-Acatlán, CADEC. Suplemento Especial. Año 3. Enero- Marzo 1998. Dirección URL <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/supesp/decada.htm> (consulta: 22 de septiembre de 2008, 2:40 p.m.).

campo laboral en ese entonces. La muestra para este estudio fue de 125 asociados a la AMCO, en ese tiempo, 125 ex asociados y 50 Asociados potenciales. 306 personas encuestadas en total.

Los resultados son sorprendentes por el avance que tuvo la disciplina en la vida de las organizaciones. Éstos mostraron que el mundo de los comunicólogos organizacionales estaba conformado por mujeres y hombres en proporción igual, quienes contaban entre 23 y 35 años de edad. En su escolaridad predominaban los estudios universitarios (76%), sin embargo, una tercera parte aún no se había titulado.

Dichos estudios se habían realizado, en la mayoría de los casos, en la propia disciplina de la comunicación, pese a que también existía ya la multidisciplinariedad ya que los comunicólogos organizacionales eran administradores, psicólogos, diseñadores y hasta profesionistas diferentes. La comunicación organizacional, en 1996, pertenecía más al sector privado, siendo el sector de servicios el más desarrollado en empresas mexicanas.

Actualmente, como señala Rosalinda Gámez Gastélum³⁸, la comunicación organizacional es una disciplina que tiene sus raíces en diversos campos del conocimiento: Antropología, Sociología y Psicología Industrial, teoría de la comunicación y oratoria, y de igual forma tiene sus aplicaciones en la conducta de la comunicación oral y escrita dentro de la organización, de los individuos que trabajan en ella.

Es así que a la comunicación organizacional le ha costado mucho esfuerzo posicionarse como una disciplina con reconocimiento académico, en cuanto a las teorías y metodologías que puede implementar y lo que es más importante, y tal

³⁸ Rosalinda, Gámez Gastélum, *op cit*

vez lo que más trabajo ha costado, es que sea respetable en cuanto a su aplicación en la cotidianidad de las organizaciones.

No obstante, frente a los obstáculos, esta disciplina ha comenzado a ganarse ese respeto a una velocidad máxima por el contexto en el que las organizaciones mexicanas están situadas, ya que los cambios que han generado las nuevas tecnologías han forzado a que la comunicación organizacional trabaje a la par de ellas.

Dichos cambios en materia de tecnología, globalidad, entre otros, ya están siendo visibles en las organizaciones y la propia sociedad ya está demandando atención en la comunicación organizacional para hacerles frente. En el 2009, el periódico El Financiero, publicó

Si el país en forma global y las empresas en lo particular, desean mejorar (...) deberán atender en forma inmediata el aspecto de la comunicación organizacional y utilizar los nuevos esquemas y tecnología que existen en el mercado, desarrollando modelos nacionales, que permitan contar con información necesaria para organizar cadenas productivas; facilitar la comunicación con clientes, proveedores, autoridades y competidores; detonar la creatividad e innovación de los jóvenes mexicanos y sobretudo vincular la universidad con las empresas; sólo entonces estaremos en posición de responder a las necesidades del mercado y de nuestra sociedad.³⁹

A su vez este respeto también ha consistido, y sigue tratando de superar, el poder reconocer el objeto de estudio y los alcances de la comunicación organizacional, dejando atrás falsas concepciones de lo que realmente realiza esta disciplina.

Si bien no ha sido fácil pero con la apertura en su estudio y actualización por parte de diversas instituciones académicas de renombre, mencionadas anteriormente, la comunicación organizacional han logrado nutrir talentos que reflejen la importancia y necesidad de ésta en las organizaciones mexicanas.

³⁹ Guillermo Velazquez Valadez, "Comunicación Organizacional en México y sus efectos en la productividad", periódico *El Financiero*, sección Mercados, México, viernes 4 de diciembre, 2009, p. 16 A.

Estos talentos traducidos en comunicólogos organizacionales son los que portan la antorcha para que esta disciplina siga un recorrido arduo para ser indispensable en el acontecer de las organizaciones mexicanas.

1.5 ¿Qué le espera a la comunicación organizacional?

Así como lo fue antes, ahora el concepto de comunicación ha evolucionado no sólo para satisfacer las necesidades inmediatas del ser humano, como expresar un sentimiento o una idea; sino para construir un mundo en el que es fundamental poner atención en cómo decir las cosas, cómo escribirlas, cómo aceptar un mensaje del otro y cómo éste acepta el de propio, en qué momento envió dicho mensaje, etc. Es decir el concepto de comunicación es aun más complejo.

Y así como es complejo el concepto de comunicación para el ser humano de manera individual, lo es diez veces más cuando éste se encuentra inmerso en un conjunto de personas que juntas buscan alcanzar un objetivo, en lo que ahora se denomina como “organización”.

Esta complejidad proviene en que cada elemento del proceso posee un marco de referencia en el cual intervienen propias percepciones, cultura, valores, creencias, etc. Y lograr el que coadyuven todos estos componentes dentro de la organización es una de las tareas de la comunicación organizacional siendo una de las fundamentales la de “... administrar los recursos simbólicos de la misma, mediante el manejo adecuado de la comunicación, es decir un manejo: preciso, conciso y "con seso"; de esta forma la comunicación SIEMPRE será necesaria e indispensable para el éxito empresarial.”⁴⁰.

Por ende, la comunicación organizacional es una disciplina que se vale por el conocimiento de las personas que integran a la organización de manera profunda, es decir: sus formas sociales, organizacionales, religiosas, culturales, étnicas, económicas, lingüísticas, etc. Por lo tanto el estudio que se realiza para cubrir todos estos aspectos lo hace ser multidisciplinario

⁴⁰ Serafina Llano. *op cit.*

Es decir, es lograr que fluyan los mensajes como lo son los datos, las expresiones, los productos comunicativos, a lo largo y ancho de la organización poniendo énfasis en la retroalimentación que se hagan de éstos envíos ya que ésta será la forma de medir y percibir si los mensajes se crean, envían y reciben de manera funcional como necesita la organización. Por tanto la comunicación hace existente la organización **“...La retroalimentación es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir nuestro mensaje como había sido nuestra intención...”**⁴¹.

No obstante, ya no sólo es estudiar estos factores tan comunes hoy en las organizaciones que no dejan de ser indispensables. Una actualidad donde los procesos globalizadores marcan las pautas organizacionales, demandan por tanto introducir nuevos conceptos y estrategias aptas para serles frente y esto, por supuesto para los comunicólogos organizacionales, saber cómo estudiarlos, cómo integrarlos a la cotidianidad organizacional y cómo evaluarlos

Todo ello se resumirá en que la comunicación organizacional debe tratar que la parte interna de toda organización se adapte a los cambios generados por su entorno, prácticamente ya visibles.

En tiempos del nuevo milenio se habla de: simultaneidad, omnipresencia, cultura digital, cibercultura, sociedad de información y sociedad de conocimiento, etcétera. Todos elementos entraron a la vida de las organizaciones desde que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) tomaron fuerza en la sociedad.

Las TIC's son ahora una herramienta que han cambiado la forma en cómo la sociedad interactúa. Ignacio Ramonet opina que **“...no sólo nos debemos adaptar a esos cambios sino que antes de eso, como seres humanos que razonamos, debemos comprenderlos para**

⁴¹ Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, p. 379.

poder adentrarnos a la hoy dinámica tecnológica”⁴². Y esta comprensión abarca desde el saber qué son y cómo se utilizan, y una vez resueltas estas dos incógnitas, se generan grandes beneficios para las organizaciones.

Por tanto, el estudio en comunicación organizacional ha evolucionado a niveles exponenciales como lo ha hecho el hombre en las organizaciones. Dicha evolución se debe en gran medida a la coyuntura en la que coexisten. Por ende la tendencia de las organizaciones hoy, con las nuevas tecnologías, es que enfrentarán cambios organizacionales más rápidos y más impactantes, y con alto grado de innovación. Y por supuesto, la comunicación organizacional conllevará a soluciones por lo menos de este nivel, pues como afirma Jonson “...Cada nueva tecnología transforma la forma cómo creamos y cómo nos comunicamos...”⁴³.

En estos momentos las organizaciones cuentan con medios de comunicación a través de las nuevas tecnologías: correo electrónico, messenger, Intranet, Internet, etcétera, y ha llevado tiempo adaptarse a ellos para poder usarlos, pues la velocidad con la que han entrado estos dispositivos y los nuevos procesos tecnológicos que han generado en las organizaciones es tal, que la comunicación organizacional deberá encargarse de disminuirla al punto de que las personas logren entrar en ellas para que su uso tengan un cause funcional para beneficio de las organizaciones.

...Como suele suceder en nuestro mundo, las creaciones nacen con el fin de ayudar al sujeto en su desarrollo, sin embargo el uso que puede dárseles puede no beneficiar en nada a la humanidad. Posiblemente se deba a la velocidad con la que la tecnología se integra en la vida de los seres humano⁴⁴.

⁴² Ignacio Ramonet, et al, *La post-televisión. Multimedia. Internet y globalización económica*, Barcelona, Icaria, 2002, p. 15.

⁴³ Octavio Islas. “Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas” (en línea) México, *Razón y Palabra*, número 33. Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/oislas.html>. (consulta: Miércoles 24 de septiembre de 2008. 4:33 p.m.).

⁴⁴ Ileana Gisela San Juan Rivera. “Cultura Digital y Reconfiguración del Habitus Tecnológico. Reflexiones Teóricas y Filosóficas” (en línea) México, *Razon y Palabra*, número 64. Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n64/actual/igisela.html> (consulta: Miércoles 24 de septiembre de 2008. 4:12 p.m).

Con la entrada de las Tecnologías de Información y Comunicación, la complejidad del estudio de la comunicación organizacional prevalecerá pues ahora los comunicólogos organizacionales requieren inmiscuirse en asuntos digitales desde su estadía en la academia. **“Pretendemos seguir formando comunicólogos analógicos cuando el mercado demanda los conocimientos y las habilidades de comunicólogos digitales. ¿Hasta cuándo vamos a reaccionar?”**⁴⁵.

Y no sólo los comunicólogos deberán adentrarse a este vasto mundo cibernético, sino también lo harán las organizaciones, ya que son ellas las que también ya comienzan a tener procesos que conllevan al uso de las TIC's.

Y todo este aprendizaje por el mundo de las nuevas tecnologías desemboca en la apropiación de una nueva cultura, denominada cibercultura. Ésta se manifiesta como un cambio en cuanto al conocimiento y aprendizaje dentro de las organizaciones. Dicho cambio ya está sucediendo y está generando nuevas formas de entendimiento, de vínculos, de formas simbólicas que irremediablemente hay que controlar para innovar y progresar.

Jesús Galindo explica que al hablar de cibercultura puede asociarse inmediatamente el uso técnico de las computadoras. No obstante, eso no es todo. La base del concepto de cibercultura radica en las etimologías que la compone ya que la palabra tiene dos elementos **“... el que viene de la cibernética, como la ciencia del control y de los sistemas de información y comunicación; y el que viene de la noción de cultura, como cultivo. El resultado es una noción más referida a la visión sistémica de la organización y sus posibilidades de desarrollo de la percepción, la acción, y la interacción, que al sólo uso de las maquinas computadoras...”**⁴⁶.

La palabra cibercultura, entonces, proviene de dos raíces. Por un lado la cultura se refiere (del latín *cultus* que significa cultivado y *ura* que significa acción o resultado de) al sentido de acción o resultado de cultivar; mientras que cibernética, (proviene del griego *kibernetes* que significa piloto, gobernador y *kibernán*,

⁴⁵ Octavio Islas. *op cit.*

⁴⁶ Jesús Galindo. *Cibercultura. Un mundo emergente y una nueva mirada*. México. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. 2006. p. 24-25.

timonerar, gobernar, guiar) significa estudio de los procesos de mando en sistemas electrónicos, mecánicos y biológicos, así como sociales. Por ende, la cibercultura es “...la configuración de una perspectiva que incluye a las nuevas tecnologías, a las viejas, y a todo el espacio social dentro de una nueva cosmovisión que organice todos los vínculos posibles entre los diversos componentes sociales y todas sus opciones de conexión...”⁴⁷.

La cibercultura es una cultura que emerge gracias a la creación del Internet y el ciberespacio, donde también confluyen personas creando una nueva sociedad, redes y vínculos, trayendo como consecuencia nuevos modos de existir, nuevas reglas, nuevos productos, etc.

La diferencia entre cultura y cibercultura, sigue explicando Galindo⁴⁸, radica en la reflexividad. La cultura busca sistematizar u ordenar los conocimientos provenientes de una sociedad mientras que la cibercultura busca lo mismo, pero además, pone énfasis en los componentes de orden y estructura que la sustenta, para entonces configurarla. Es decir, la cultura acumula información y la ordena; mientras que la cibercultura acumula, ordena y genera nueva información para crear conocimiento sobre las relaciones, los símbolos y vínculos que se componen dentro del ciberespacio, “La cibercultura promueve todo este movimiento reflexivo-constructivo hacia una mayor complejidad del sistema social”⁴⁹.

La cibercultura está construida por tres dimensiones sistémicas: la de la información, la de la comunicación y la del conocimiento. La información es la representación espacial del mundo en una imagen cifrada en símbolos, en lenguaje. La comunicación pone en movimiento esa estructura cifrada o codificada, en las interacciones que realizan los seres humanos y transformando así la información. “La comunicación se ayuda de la información para mejorarse y ajustarse; y la información se genera a partir de la actividad producida por formas interactuantes y constructivas”⁵⁰.

⁴⁷ Jesús Galindo, *op cit.* p. 112.

⁴⁸ *Ibid*, p. 213.

⁴⁹ *Ibid*, pp. 216-217.

⁵⁰ *Ibid*. p. 216.

La tercera dimensión sistémica es el conocimiento el cual da orden a la vida social. Los sistemas de conocimiento están por encima de información y comunicación; son la perspectiva de representación (información) – creación (comunicación) de todo lo que aparece en el mundo social, de todo lo que ha aparecido, y de todo lo que puede aparecer.

La cibercultura aspira a la construcción de nuevos sistemas de conocimiento, es decir, movernos hacia otra forma de entender o investigar a partir del uso de la información y comunicación, ya que una vez dentro del ciberespacio, éste genera información así como nuevas formas de interrelacionarse (redes) lo que conlleva entonces a la búsqueda de conocimientos que logren el entendimiento de ese nuevo orden. Por eso, dice Galindo⁵¹, la cibercultura tiene una dimensión reflexiva que requiere más diálogo, y reflexión entre distintos y semejantes.

Por todo ello, el entendimiento de las nuevas tecnologías dentro de las organizaciones hará surgir y desarrollar una cibercultura entre los interactuantes, es decir un nuevo conocimiento que puesto en práctica para el desarrollo de objetivos organizacionales será una herramienta para enfrentar los cambios y adaptarse a ellos de una manera paulatina y más saludable.

Es así que la comunicación organizacional se enfrentará a cambios muy drásticos y sin mucho tiempo ya para esperarlos y contenerlos. Lo esencial es enfrentarlos de acuerdo a los intereses y sin perder de vista que la organización requiere mantener una flexibilidad y adaptabilidad hacia ellos. Es una meta difícil pero no imposible, ya que para eso existe esta disciplina, para lograrla.

⁵¹ Galindo. *op cit.* pp. 216

CAPITULO 2. INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD

La labor de la comunicación organizacional comienza a partir del conocimiento de la propia organización, es decir, todo lo relacionado con su campo de estudio le dará las herramientas útiles y necesarias para operar, con el fin de observar y crear soluciones que la ayuden a desarrollarse funcionalmente.

En este segundo capítulo se presentará el objeto de estudio de este presente trabajo de investigación, el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE). Para conocer y comprender la problemática, en cuestión de comunicación identificada en el Instituto, es necesario conocerlo desde diversos factores: sus orígenes y contexto de creación, la misión que quiere alcanzar y las acciones que realiza para ello, cómo es su estructura y funcionamiento; hasta describir los procesos de comunicación y organizacionales que se llevan internamente apoyando las observaciones en ideas de distintos autores como son Manuel Martín Serrano, Jean Francois Lyotard, George Balandier, entre otros.

Todo ello con el fin de tener una visión panorámica del objeto de estudio para así crear propuestas más específicas de acuerdo a las necesidades comunicacionales que se presenten.

2.1 ¿Qué es el Instituto Mexicano de la Juventud?

El Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) es una organización al servicio de los jóvenes, consolidada en 1999 a través de la *Ley del Instituto Mexicano de la Juventud* decretada en 1998 a cargo del entonces presidente Ernesto Zedillo Ponce de León. Sus instalaciones se ubican en Serapio Rendón No. 76, Col. San Rafael, Delegación Cuauhtémoc. México. D. F. C.P. 06470.

Por juventud la *Ley del Instituto Mexicano de la Juventud* comprende a todos las y los ciudadanos mexicanos cuyo rango de edad oscila entre los 12 y 29 años de edad, por tanto la misión del Instituto es: “Promover, generar y articular políticas públicas

integrales de juventud que surjan del reconocimiento de las y de los jóvenes en toda su diversidad, como sujetos y actores de su propio destino, que respondan a sus necesidades, propiciando el mejoramiento de su calidad de vida y su participación plena y desarrollo nacional”⁵².

Para alcanzar este objetivo general, el IMJUVE se ha propuesto cubrir los siguientes específicos:

- Definir e instrumentar una política nacional de juventud que permita incorporar plenamente a la juventud al desarrollo del país;
- Asesorar al Ejecutivo Federal en la planeación y programación de las políticas y acciones relacionadas con el desarrollo de la juventud de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo;
- Actuar como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de las autoridades estatales, municipales, y de los sectores social y privado cuando así lo requiera;
- Promover coordinadamente con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, las acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud, así como sus expectativas sociales, culturales y derechos;
- Fungir como representante del Gobierno Federal en materia de juventud ante los gobiernos estatales y municipales, organizaciones privadas, sociales y organismos internacionales, así como en los foros, convenciones, encuentros y demás reuniones en las que el Ejecutivo solicite una participación.

Este Instituto es una entidad perteneciente al gobierno federal, sin embargo, las funciones que realiza se encuentran descentralizadas a éste. Su *Manual General de Organización* explica que el Instituto tiene libertad de acción a diferencia de otras instancias gubernamentales, pues fue diseñado como una entidad que no engrosara el aparato de gobierno ni traslapara funciones ya existentes, sino con la

⁵² *Misión del IMJUVE* (en línea) México. Dirección URL: http://www.imjuventud.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=32 (consulta: Lunes 18 de agosto de 2008. 3:40 p.m.).

necesaria capacidad ejecutiva para coordinar, evaluar, promover e impulsar programas y acciones de la administración pública en sus diferentes instancias y niveles, así como de las organizaciones sociales y privadas que se desarrollan en este ámbito.... “La figura de organismo público descentralizado, creado por ley, le asegura capacidad jurídica, patrimonio, permanencia y capacidad de conducción en la política y programa de gobierno”.⁵³.

Otras razones⁵⁴ por las cuales el IMJUVE es un organismo descentralizado, según su *Manual General de Organización*, son:

- La personalidad jurídica le asegura el nivel adecuado para coordinarse con las instituciones y dependencias administrativas que realizan funciones totales de atención a la juventud, y otras entidades educativas y asistenciales del Distrito Federal y entidades federativas.
- Impide que la política en la materia esté expuesta a cambios administrativos que afecten su continuidad, asegurando la permanencia y generalidad de sus disposiciones sobre todo si son producto de un consenso entre partidos en el seno del Congreso de la Unión.
- La plena participación de otras entidades y dependencias públicas en su órgano de gobierno, asegura una dirección acertada y sujeta a compromisos institucionales.
- Adquiere aptitud jurídica para reordenar la dispersión de atribuciones otorgadas a otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en virtud de leyes expedidas por el Congreso.
- Facilita el ejercicio de funciones de gran importancia como son las relativas a la participación especializada en convenios internacionales y en la concertación con grupos sociales y la sociedad civil.

⁵³ *Manual General de Organización*. (en línea) México, Instituto Mexicano de la Juventud. Junio 2004. Secretaría de Educación Pública. Dirección URL: http://www.imjuventud.gob.mx/pdf/transparencia/manual_gen_org04.pdf. (consulta: Lunes 18 de agosto de 2008. 4:40 p.m.).

⁵⁴ *Ibidem*.

- Se le dota de capacidad jurídica suficiente para, mediante convenios, lograr una adecuada coordinación y colaboración con autoridades estatales y municipales a fin de apoyar sus esfuerzos y mantener la unidad de la política en el orden federal. Por todo lo anterior, la eficacia del Instituto Mexicano de la Juventud debe sustentarse en una adecuada definición de sus funciones, que consideren todo el espectro de las alternativas de desarrollo de los grupos jóvenes de población. Estas funciones deben ser de tres tipos: las de coordinación de las acciones que realiza el sector público, las de promoción que efectúe por su cuenta y las de concertación con grupos sociales.

2.2 El Instituto Mexicano de la Juventud y sus antecedentes

Los antecedentes del Instituto Mexicano de la Juventud se remontan a partir de los años 30, según su *Manual General de Organización*, en donde varias instituciones comenzaron a forjar una política con el fin de atender las necesidades, problemas y expectativas de la juventud mexicana que, para esa época, se encontraba marginada de la población en general.

Para cumplir con ese fin existió, a través de la *Secretaría de Educación Pública*, una oficina denominada *Acción Juvenil*. Posteriormente en el año 1950 se crea el *Instituto Nacional de la Juventud Mexicana* (INJUVE. Decreto de ley, publicado en el D.O.F. el 25 Febrero de 1950; así como su Reglamento publicado en el D.O.F. el 30 de Junio de 1951).

El *Instituto Nacional de la Juventud* (INJUVE), consolidó las actividades realizadas por más de 20 años en la Secretaría de Educación Pública. Sus funciones se orientaron a la capacitación física, para el trabajo, cultural y ciudadana, ampliando en la década de los setenta sus capacidades de estudio de los problemas juveniles. Constituyó, en su período de vigencia, una alternativa de instrucción y de orientación cívica, ante los sistemas formales de educación.

El *INJUVE* fue sustituido en 1977 por el *Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud* (CREA, Decreto de ley publicado en el D.O.F. el 30 Noviembre de 1977), para dar mayor apoyo a programas para los jóvenes y de establecer con claridad una política en su beneficio.

Se creó como organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, para estar en aptitud de emprender programas de mayor alcance y constituirse en el coordinador real de la política de gobierno hacia la juventud.

Se propuso fomentar el desarrollo integral de los jóvenes, prepararlos para que asumieran sus responsabilidades en los procesos de cambio y en el avance democrático de la sociedad mexicana.

En su junta directiva participaban 11 dependencias y entidades paraestatales con funciones vinculadas a la atención de la juventud. Era asesor obligado de la Administración Pública Federal en sus tareas relacionadas con la juventud. Sus principales programas llegaron a ser Plan Joven, Promoción Deportiva, Promoción Cultural, el estudio de los problemas juveniles y la Procuraduría de la Juventud.

Una evaluación del *CREA* muestra dos caras de una misma realidad. Por una parte, la limitación de la cobertura al medio urbano y la imposibilidad de las políticas públicas para proporcionar empleo a la juventud. Por la otra, su incapacidad de conducir los deseos de la juventud de participación política.

En 1988 el *CREA* fue absorbido por la *Comisión Nacional del Deporte* (CONADE) y reducida su función a las actividades de una Dirección General en este organismo, ya de por sí limitado por su naturaleza de órgano desconcentrado, dependiente de la Secretaría de Educación Pública. En otras palabras, la política para los jóvenes quedó subordinada a las prioridades en la labor del deporte, ello

sin demérito de la actividad que ha realizado la *CONADE* en atención a la juventud.

Lo anterior trajo como consecuencia la dispersión de los instrumentos ya existentes en la legislación, sobre todo aquellos de orden social, a cargo de otras entidades y dependencias públicas pero, particularmente, la pérdida de las funciones de planeación, control y evaluación, que con el *CREA* se comenzaban a ejercer.

En 1995 el senado instituyó la Comisión de Atención a la Juventud, como una instancia de propuesta de medidas legislativas destinadas a modernizar el marco jurídico de apoyo a los estratos jóvenes de población. Entre sus actividades sobresalen las de estudio de la legislación mexicana, análisis de experiencias internacionales y acopio de puntos de vista de instituciones y expertos en los diversos y complejos problemas que afectan a los jóvenes. No obstante, en 1996, la SEP crea el concepto Causa Joven, como instancia gubernamental que mantendría mayor relación entre los jóvenes y el Estado.

Uno de los de la Comisión de Atención a la Juventud fue la elaboración de un proyecto de ley para la creación del Instituto Mexicano de la Juventud, organismo destinado a realizar la coordinación interinstitucional que requiere la configuración de una política eficaz de atención a la juventud, tal como se lo propone el Plan Nacional de Desarrollo 1995 -2000.

El proyecto emitido por el Senado y enviado a la Cámara de Diputados fue aprobado, por mayoría, en la Cámara baja el 22 de diciembre de 1998. Es así como se dan las bases para la creación del Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ), (Decreto de ley publicado en el D.O.F. el 6 de Enero de 1999), que en 2008 cambio sus siglas por IMJUVE.

Su propuesta se sustenta en un análisis riguroso de los problemas que afectan a los jóvenes, de su significado y participación en la modernización del país en su conjunto y para la viabilidad de la sociedad mexicana en el futuro inmediato.

El IMJUVE también revisa la política llevada hasta la fecha, la experiencia de otros países en vías de desarrollo y el marco jurídico que le da forma, sugiriendo mecanismos indispensables que no existen; así como funciones de planeación que le den eficacia y permanencia a la acción de gobierno y, al mismo tiempo, den cauce a la fuerza política y social tan importante que representa la juventud.

2.3 Coyuntura del Instituto Mexicano de la Juventud.

2.3.1 Coyuntura Interna.

El IMJUVE inició labores bajo la dirección de Luis Ignacio Sánchez Gómez, Doctor en comunicación por la Universidad Complutense de Madrid. Posteriormente el cargo pasó a ser del Lic. Cristian Castaño Contreras quien fue Subcoordinador Nacional de Diputados Locales del PAN 1999 – 2000 y Consejero Nacional del Partido Acción Nacional.

A finales de 2006 fue nombrada como nueva Directora General del IMJUVE la Mtra. Isabel Priscila Vera Hernández, ex coordinadora de Relaciones Nacionales y de Acción Universitaria del PAN, y también diputada por ese partido en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

El cambio de administración en el Instituto se traduce como un cambio en la estructura de la organización, lo cual puede crear un ambiente organizacional de tensión por la posible existencia de incertidumbre hacia el nuevo rumbo de la misma, situación que importa tomar en cuenta para cualquier estrategia que se requiera llevar a cabo.

2.3.2 Coyuntura Externa

El IMJUVE posee relaciones con otras entidades de la República Mexicana, ya que en cada una de éstas existen Instancias Estatales que, de manera similar, cubren las necesidades de los jóvenes en sus respectivos contextos, pero laboran de manera autónoma.

Cuadro 4. Directorio de Institutos Estatales de la Juventud

DIRECTORIO DE LOS INSTITUTOS ESTATALES DE LA JUVENTUD	
<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES</u>	<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD DE BAJA CALIFORNIA</u>
<u>INSTITUTO SUDCALIFORNIANO DE LA JUVENTUD</u>	<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD DE CAMPECHE</u>
<u>INSTITUTO COAHUILENSE DE LA JUVENTUD</u>	<u>SECRETARIA DE LA JUVENTUD DEL ESTADO DE COLIMA</u>
<u>INSTITUTO ESTATAL DE LA JUVENTUD (CHIAPAS)</u>	<u>INSTITUTO CHIHUAHUENSE DE LA JUVENTUD</u>
<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD DEL DISTRITO FEDERAL</u>	<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD DE DURANGO</u>
<u>INSTITUTO MEXIQUENSE DE LA JUVENTUD</u>	<u>INSTITUTO ESTATAL DE LA JUVENTUD DE GUANAJUATO</u>
<u>SECRETARIA DE LA JUVENTUD DEL ESTADO DE GUERRERO</u>	<u>INSTITUTO HIDALGUENSE DE LA JUVENTUD Y EL DEPORTE</u>
<u>INSTITUTO JALISCIENSE DE LA JUVENTUD</u>	<u>INSTITUTO MICHOACANO DE LA JUVENTUD</u>
<u>INSTITUTO MORELENSE DE LA JUVENTUD</u>	<u>INSTITUTO NAYARITA DE LA JUVENTUD</u>
<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD DE NUEVO LEON</u>	<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD OAXQUEÑA</u>
<u>INSTITUTO POBLANO DE LA JUVENTUD</u>	<u>INSTITUTO POTOSINO DE LA JUVENTUD</u>
<u>INSTITUTO QUERETANO DE LA JUVENTUD</u>	<u>COMISIÓN PARA LA JUVENTUD Y EL DEPORTE DE QUINTANA ROO</u>
<u>INSTITUTO SINALOENSE LA JUVENTUD</u>	<u>INSTITUTO SONORENSE LA JUVENTUD</u>
<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD DE TABASCO</u>	<u>INSTITUTO TAMAULIPECO DE LA JUVENTUD</u>
<u>INSTITUTO TLAXCALTECA LA JUVENTUD</u>	<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD VERACRUZANA</u>
<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD DE YUCATAN</u>	<u>INSTITUTO DE LA JUVENTUD DEL ESTADO DE ZACATECAS</u>

Fuente: Directorio de Institutos Estatales de Juventud, retomado de la página web del Instituto Mexicano de la Juventud (www.imjuventud.gob.mx) México. 2008.

El Instituto Mexicano de la Juventud también actúa como representante en materia de juventud ante organismos nacionales e internacionales, así como en foros, convenciones, encuentros y demás reuniones en las que el Ejecutivo solicite una participación, para fortalecer los vínculos en materia de juventud.

2.4 Comunicación externa del Instituto Mexicano de la Juventud

Por comunicación externa se entenderán los mensajes que envía una organización hacia su público externo. Carlos Fernández Collado la define como “... el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”⁵⁵

Siendo los jóvenes el público meta del IMJUVE, éste realiza diversos servicios para su desarrollo personal y social. Por ende las actividades o servicios⁵⁶ que lleva a cabo son los siguientes:

- Convocatorias a premios y certámenes

Realiza de forma conjunta con instituciones públicas, privadas y sociales, un reconocimiento a la creatividad y talento de los y las jóvenes, a través de este tipo de convocatorias

- Certamen Nacional Juvenil de Debate político
- Certamen Nacional Juvenil de Carta a mis Padres
- Premio Nacional de la Juventud
- Premio Nacional Juvenil del Agua
- Premio Nacional a la Juventud Indígena
- Convocatoria de Apoyo a Proyectos Artísticos y Culturales
- Convocatoria de Financiamiento a Proyectos Juveniles

- Eventos

A partir de la demanda de las distintas organizaciones que trabajan a favor de los jóvenes, el IMJUVE ha promovido la apertura de espacios de discusión, análisis e intercambio de experiencias sobre temáticas de interés para ellas mismas.

- Oferta de Participación Internacional
- Talleres, foros y Encuentros Juveniles

⁵⁵ Carlos Fernández Collado. *La comunicación de las organizaciones*. Editorial Trillas. Pág. 32.

⁵⁶ *Servicios del IMJUVE* (en línea) México. Dirección URL: http://www.imjuventud.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=58. (consulta: 18 de septiembre de 2008. 3:20 p.m.).

- Talleres de Verano y Otoño
- Scena Joven
- Cine Club
- Expocómic

- Bolsa de Trabajo

El Instituto apoya a los jóvenes en su desarrollo profesional otorgando servicios que los conduzcan a lograr este fin por medio de:

- Becas Académicas
- Empleo
- Servicio Social
- Talleres de Empleo

- Agenda Joven

Se encuentra información de instancias gubernamentales y no gubernamentales que actualmente brindan apoyo, asesoría o asistencia en los temas de: Adicciones y Fármaco-dependencia, Becas Académicas, Bolsa de Trabajo, Capacitación, Cultura, Derechos Humanos, Ecología, Embarazo Adolescente, Extensión Normativa, Financiamiento, Participación Política, Procuración de Justicia, Servicio Social, Sexualidad y Salud Reproductiva, Turismo Juvenil, VIH/SIDA, Violencia Intrafamiliar y Violencia Sexual.

- Conferencias
- Centro de Documentación (CENDOC)
- Foros y Exposiciones
- Programas : Apoyo a Proyectos Juveniles, Participación y Voluntariado, Liderazgo social, Género, indígenas y migrantes, medio ambiente, prevención de adicciones, red de turismo y recreación, servicio social, sexualidad y salud reproductiva, Poder Joven (tarjeta, Portal, Centros Interactivos y Red de Programas de radio y televisión Poder Joven)

Uno de los programas fundamentales que rigen el cause de las acciones del IMJUVE es el Programa Nacional de Juventud (PROJUVENTUD) 2006-2012, la

cual es una plataforma de participación que busca la conjunción de esfuerzos entre sociedad civil, gobiernos y particulares en beneficio de las y los jóvenes⁵⁷

El IMJUVE pretende a través de sus programas dar una respuesta integral a las distintas demandas tanto jurídicas, económicas, sociales y de salud a los jóvenes en la actualidad, pasando de lo correctivo a lo preventivo con base en proyectos de investigación social que permiten realizar perfiles actuales de este sector, a fin de contar con criterios suficientes para la planificación y programación de las actividades.

Para dichos servicios, el IMJUVE organiza actividades como conferencias, exposiciones, conciertos, encuestas, etcétera, para dar a conocer el tema o una determinada problemática relacionada con la juventud y, por ende el servicio a desarrollar para la misma.

Estos servicios han tenido presencia en medios de comunicación, mayoritariamente en prensa escrita, como El Universal, La Jornada, Milenio, La Crónica, gracias a los boletines de prensa que emite a ellos o al envío de información personalizada a periodistas o reporteros de dichos medios, a través de la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas, utilizando correo electrónico o llamada telefónica.

Esta misma Subdirección se encarga de entablar entrevistas con periodistas de dichos medios de comunicación, para que la Directora General emita información oficial sobre los servicios o programas a desarrollar, ya sea a través de llamadas telefónicas o de manera presencial en los estudios de televisión o radio.

Para dar cobertura a este y los demás servicios, el IMJUVE cuenta con una página web oficial en donde cubre un mayor espacio los boletines de prensa que relatan las acciones realizadas por el Instituto. Así pues cuenta con datos que identifican

⁵⁷ "Carpeta Informativa" Dirección de Comunicación Social- Instituto Mexicano de la Juventud. 2006.

la labor del Instituto, sus servicios y a quienes acudir para solicitarlos. También cuenta con links de otras instituciones, propias del gobierno federal, y con ello los jóvenes tengan más información de otra índole.

También el Instituto diseña carteles, flayers, pulseras, playeras, morrales, etcétera, para dar a conocer algún servicio en determinada campaña que éste se encuentre desarrollando.

Cabe señalar que el contenido o los objetivos principales de los eventos, programas y demás servicios que emite el IMJUVE se realizan en función de la coyuntura que vive la juventud. Por ejemplo, a partir de la incidencia de la tribu urbana denominada “emos”, el IMJUVE realizó foros de discusión en sus instalaciones para darles medios de expresión, además de emitir opiniones, por medio de su Directora General, en contra de la violencia hacia ellos.

En este sentido las encuestas nacionales (Encuesta Nacional de Juventud y Encuesta Nacional de Violencia en las Relaciones de Noviazgo) que realiza el IMJUVE son servicios de gran alcance y sirven de fuente para argumentar problemáticas que sufren los jóvenes, ya sea para trabajos de investigación, reportajes, campañas, etcétera, que otras instituciones y/o medios de comunicación realizan.

El IMJUVE también realiza cursos de verano para niños y adolescentes con el fin de que éstos tengan un espacio en el cual pudieran aprovechar al máximo su tiempo libre en actividades recreativas y saludables. A pesar de que los niños son público meta del Instituto, son públicos potenciales que en un momento a futuro llegarán a serlo. Por ello el Instituto desde una edad temprana se da a conocer para captarlos y atenderlos posteriormente.

Todos estos eventos han tenido presencia en prensa escrita así como en medios radiofónicos, siendo éstos los más útiles para el IMJUVE. No obstante, existe un

impacto en medios audiovisuales, siendo el Canal 11 y Canal 40, Canal 34, los que difunde sus mensajes. Las televisoras TV Azteca y Televisa las también lo hacen pero en menor medida.

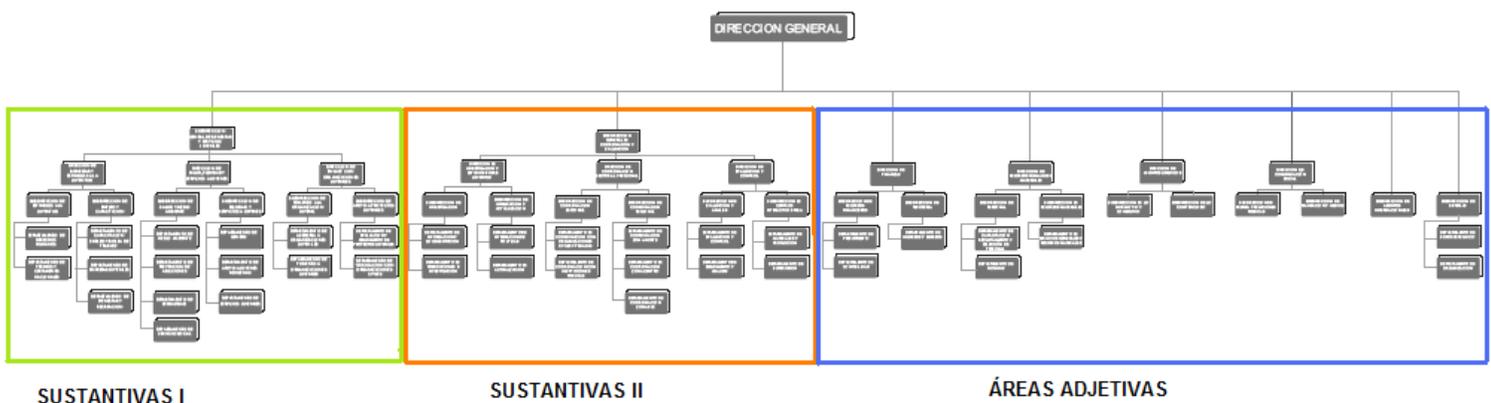
Por ende, para el IMJUVE la Comunicación externa es prioritaria y ha sido ejercida como tal bajo su área de Comunicación Social, la cual trabaja para darle proyección y realce a las actividades que se genera el Instituto hacia fuera.

2.5 Comunicación Interna del Instituto Mexicano de la Juventud

2.5.1 Estructura del Instituto Mexicano de la Juventud

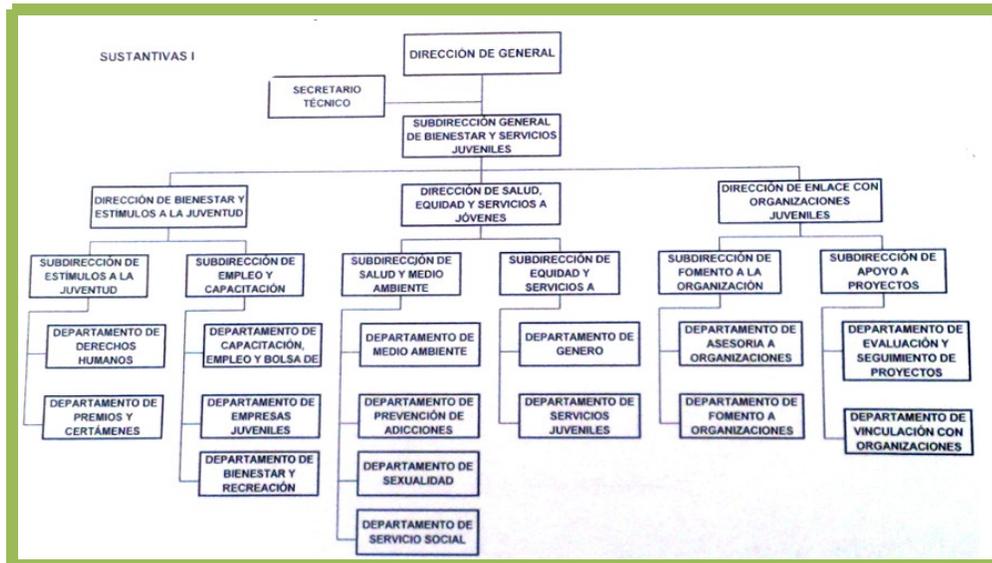
El IMJUVE cuenta con una estructura simbolizada en un organigrama que determina la distribución de las tareas o funciones detalladas para cada área. La *estructura* es el conjunto de componentes que configuran a las organizaciones y en sus organigramas se puede representar e identificar las relaciones de cada uno de éstos mantiene. La estructura del Instituto muestra que es una organización sumamente compleja por el número elevado de áreas que la conforman, las cuales se dividen en tres bloques: Sustantivas I, Sustantivas II y Áreas Adjetivas:

Cuadro 4. Organigrama del Instituto Mexicano de la Juventud



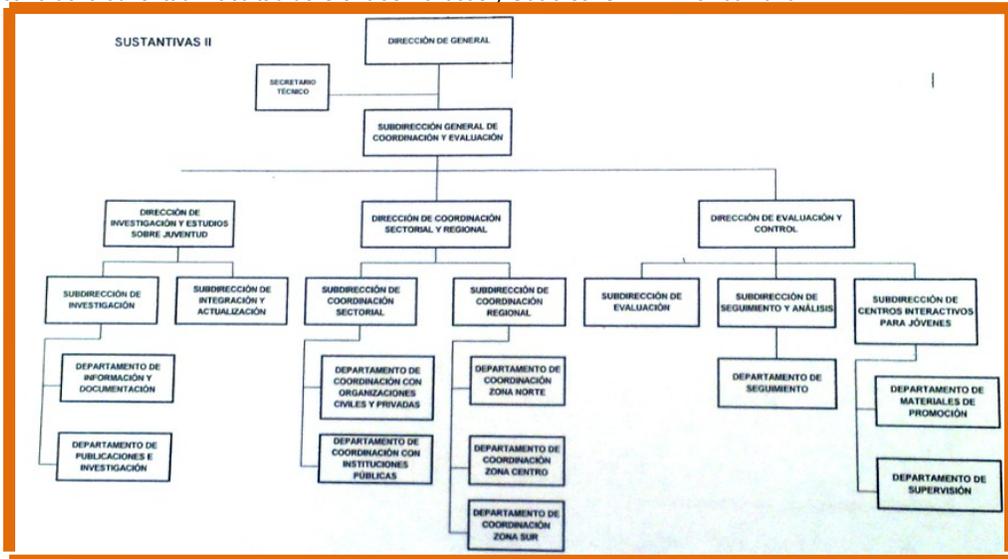
Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Organigrama del Instituto Mexicano de la Juventud, retomado del Manual de Organización del Instituto Mexicano de la Juventud. (en línea), Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. Junio. 2008.

**Cuadro 5:
ÁREAS
SUSTANTIVAS I**



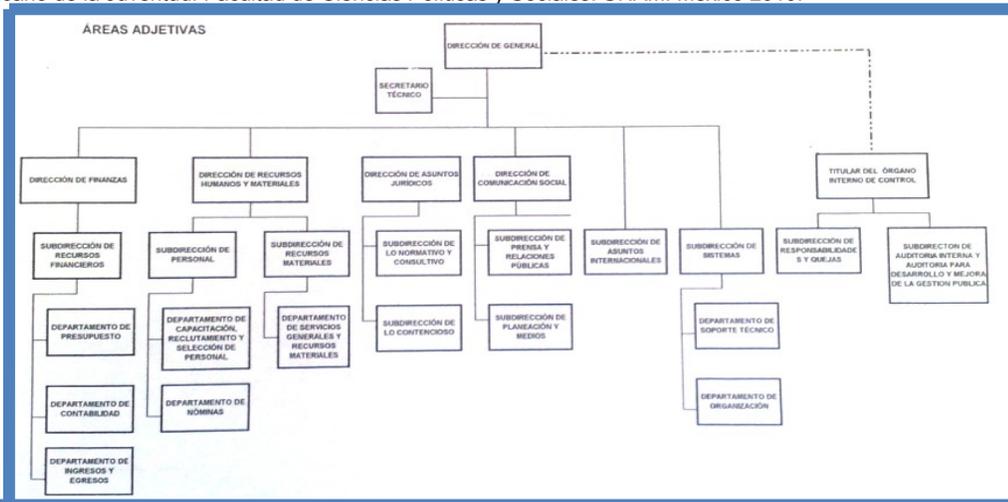
Fuente: Áreas Sustantivas I. Organigrama del Instituto Mexicano de la Juventud, retomado del Manual de Inducción. Instituto Mexicano de la Juventud. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México 2010.

**Cuadro 6:
ÁREAS
SUSTANTIVAS II**



Fuente: Áreas Sustantivas II. Organigrama del Instituto Mexicano de la Juventud, retomado del Manual de Inducción. Instituto Mexicano de la Juventud. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México 2010.

**Cuadro 7:
ÁREAS
ADJETIVAS**



Fuente: Áreas Adjetivas. Organigrama del Instituto Mexicano de la Juventud, retomado del Manual de Inducción. Instituto Mexicano de la Juventud. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México 2010.

El IMJUVE está integrado por aproximadamente 72 departamentos (en el 2009 se incluyeran nuevas áreas pertenecientes a la Secretaría de la Función Pública) , en la cuales laboran en promedio de 5 a 10 personas, encabezados por la Dirección General, de la cual se desprende la Subdirección General de Bienestar y Servicios Juveniles, la Subdirección General de Coordinación y Evaluación, Dirección de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos y Materiales, Dirección de Asuntos Jurídicos, Dirección de Comunicación Social, Subdirección de Asuntos Internacionales y Subdirección de Sistemas

2.5.2 Funcionamiento del Instituto Mexicano de la Juventud

El *funcionamiento* es la operatividad de la estructura que mantienen los componentes (sujetos, departamentos o áreas) de las organizaciones. Por tanto, es conocer qué es lo que hace cada individuo en la organización.

El funcionamiento del IMJUVE se traduce en las relaciones que mantiene todos los departamentos entre sí, las cuales son de manera ascendente, descendente y horizontal, es decir, todos interactúan pues cada departamento tiene funciones distintas y específicas a realizar, pero guardan un fin común en ellas, determinado por un objetivo general.

Además, este funcionamiento es regido por un aspecto formal el cual esencialmente lo encabeza la ley por la cual existe el Instituto (*Ley del Instituto Mexicano de la Juventud*). A partir de ésta surgen otros documentos importantes con el fin de regular las actividades y funciones de las personas que lo conforman y así alcanzar sus objetivos organizacionales.

Así se encuentran, por mencionar algunos, su *Manual General de Organización*, su *Estatuto Orgánico del Instituto Mexicano de la Juventud* y su *Manual para la administración de bienes muebles y control del almacén general e inventarios en el Instituto Mexicano de la Juventud*⁵⁸.

⁵⁸ Pueden consultarse en http://www.imjuventud.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=55&Itemid=58.

2.5.3 Medios de comunicación del Instituto Mexicano de la Juventud.

Las relaciones que se crean entre los departamentos y áreas del IMJUVE se logran gracias a medios de comunicación interna, los cuales son los tradicionales: las circulares que se entregan personalmente; los memorándums que realizan en hojas membretadas y colocados en espacios específicos como tableros o simplemente en las paredes. Así como también el correo electrónico y el messenger (si se cuenta con él) en cuanto a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) se refieren.

A su vez, uno de los pocos medios con los que cuenta el Instituto que sirve para integrar y motivar a su personal, es la gaceta interna que emite. De ésta se hablará a mayor profundidad en el tercer capítulo de este trabajo de investigación.

La mayoría de estos medios son informativos, ya que emiten datos que las personas del Instituto necesitan conocer, y a su vez también sirven de reforzadores para que esa información sea atendida y retenida por el personal para que éste la ejecute según sea el caso.

Sin embargo, y con base en observación participante y no participante sobre estas dinámicas dentro de diversas áreas del IMJUVE (Dirección General, Dirección de Comunicación Social, Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas, Subdirección de Planeación y Medios, Subdirección General de Bienestar y Servicios a Jóvenes, Subdirección de Sistemas y Dirección de Recursos Humanos y Materiales) no existe una atención debida porque los mensajes emitidos en verdad sean comprendidos e interpretados correctamente, lo cual repercute en no alcanzar los objetivos que se propongan en el tiempo correspondiente y por ende con el funcionamiento general de la organización

Los mensajes, cuando no son enviados a través de memorándums, son usualmente enviados a través de las tecnologías de comunicación e información, predominantemente por correo electrónico, o éste se utiliza para reforzar lo antes enviado por otro medio. No hay contacto visual, sin embargo existe el uso del teléfono que une a las personas para corroborar si los mensajes han sido recibidos o no.

No obstante, este ejercicio sólo conlleva a corroborar que los mensajes han llegado, mas no si fueron interpretados correctamente, lo cual se realiza mucho después de haber enviado y recibido dicho mensaje.

Por ende, la comunicación interna se realiza de manera mecánica, como algo innato y no se le presta una debida atención para fomentar relaciones entre los que conforman la organización que logren establecer un ambiente ameno y cuyo interés en alcanzar los objetivos sean compartidos de manera más optimista y dispuesta, sino que sólo se traduce en la transmisión de información para recibir y realizar órdenes.

En este sentido, el área de Comunicación Social del Instituto no genera mayores estrategias (sobre la comunicación interna), ya que como se comentó en el apartado anterior, su función primordial es generar las estrategias para el público externo, la juventud.

2.6 El saber en el Instituto Mexicano de la Juventud

Para conocer a profundidad las relaciones que se producen entre las personas que conforman el IMJUVE a través de los medios de comunicación en determinado contexto, así como el resultado de las relaciones que genera su estructura y funcionamiento, es necesario identificar los discursos que se manejan internamente, ya que éstos reflejan saberes que generan o reproducen las personas y, para ello, es indispensable reconocer cómo se crean, cómo se transmiten y de qué forma estos se reproducen dentro de la organización.

El saber según Jean Francois Lyotard, en las sociedades actuales ha tenido grandes transformaciones después de la época moderna, constituyéndose un saber posmoderno “...designado por las transformaciones culturales que han afectado las reglas del juego de la ciencia, la literatura, las artes con relación a la crisis de los relatos”,⁵⁹ o discursos que habían legitimado las verdades que en la época moderna estaban ligadas a conceptos de paz, libertad, fraternidad, etc.

La hipótesis de Lyotard es que “el saber modifica su estatuto al mismo tiempo que cambian las sociedades y entran en lo que se conoce como la era postindustrial y las culturas en la edad llamada postmoderna”⁶⁰. Ahora el saber para Lyotard es producido para ser vendido y es consumido para ser valorado en una nueva producción.

Uno de los problemas que aborda Lyotard es el de la *legitimación del saber*; ya que *saber* y *poder* son las dos caras de una misma moneda. ¿Quién decide lo que es saber, y quién sabe lo que conviene decidir?

Pero el asunto de la legitimación del saber se encuentra en los relatos y en los metarrelatos (discursos que validan otros relatos); por ello, Lyotard⁶¹ describe las observaciones que deben hacerse sobre estos relatos que dan lugar a reglas narrativas del juego del lenguaje:

- Primero, las reglas no tienen legitimación en sí mismas, sino que se validan mediante el contrato entre los jugadores (el emisor, el receptor).
- Segundo: sin reglas no hay juego; si se modifican las reglas es otro juego el que se inaugura.
- Tercero: todo enunciado debe ser considerado como una jugada hecha en un juego mayor, es decir, hablar es combatir, ya que los actos del lenguaje se derivan de una agonística (ciencia de los combates) general.

⁵⁹ Jean François Lyotard, *La condición postmoderna. Informe sobre el saber*. México. Rei. 1990. p. 9.

⁶⁰ Jean François Lyotard, *op cit*, p. 13.

⁶¹ Jean François Lyotard, *op cit*, p. 27.

Dentro de esta permanente lucha entre los jugadores, su saber, sus informaciones y la consolidación de los relatos legitimadores, está la naturaleza del lazo social. Y ésta es explicada por Lyotard desde la alternativa moderna y la perspectiva posmoderna. La primera es una solución binaria: "la sociedad es un todo funcional / la sociedad está dividida en dos."⁶².

La condición postmoderna asume al lazo social como un vínculo múltiple de pliegues cada vez más intrincados o mudables. Y esta característica del lazo social obstaculiza la consolidación de los grandes relatos de la historia y de la ciencia, ya que rompe en su comprensión con la dualidad que generaba heroicidad y quienes la detentaban.

Lyotard entonces maneja dos pragmáticas, el saber científico y el narrativo. Como él mismo lo dice el saber no es la ciencia como tal porque ésta toma características del saber narrativo. El saber científico "es una clase de discurso... pues se apoya en el lenguaje."⁶³ Este saber es complejo porque sólo los expertos lo pueden traducir ya que tienen los medios para hacerlo.

El saber científico alude a un tipo de pragmática discursiva menos lírica y más referencial (destinador-referente-destinatario), buscando su legitimación en la correspondencia de su relato con la verdad de lo referido.

La legitimación para este tipo de saber estará entendida como "un proceso por el cual un <legislador> que se ocupa del discurso científico está autorizado a prescribir condiciones convenidas... para que un enunciado forme parte de ese discurso, y pueda ser tenido en cuenta por la comunidad científica."⁶⁴.

El saber científico en este tipo de sociedad está validado por un discurso legitimado de sus propósitos, es decir, está legitimado por el lenguaje, por los discursos construidos a su alrededor, por las informaciones y los medios que

⁶² Jean François Lyotard, *op cit*, p 29.

⁶³ Jean François Lyotard, *op cit*. p. 14.

⁶⁴ *Ibid.*, p 23.

informan, por las teorías de la comunicación y la informática, etcétera. El saber está afectado por dos funciones principales: la investigación y la transformación del conocimiento.

El segundo saber es el narrativo y alude a los relatos del conocimiento de la tradición y del saber popular. Cuentan los relatos que se pueden llamar formaciones positivas o negativas, es decir, éxitos o fracasos que coronan al héroe.

Además admite una pluralidad de juegos de lenguaje. Éstos se pueden ejemplificar en una discusión común entre amigos, en donde éstos cambian constantemente de un enunciado a otro y todos éstos de muchos tipos: interrogación, ruego, afirmación, narración, etcétera.

Es en el saber narrativo donde entendemos que el saber científico no es el de la verdad absoluta, sino que es en éste donde se hace el saber, pues si nosotros emitimos un buen discurso, cumpliendo las reglas que el lenguaje demanda siempre y cuando sean aptas para los fines que queremos, aunque sea falso, puede resultar verdadero si es aceptado por un consenso social.

...el saber es lo que hace a cada uno capaz de emitir “buenos” enunciados denotativos, y también “buenos” enunciados prescriptivos, “buenos” enunciados valorativos...De ahí resulta uno de sus rasgos principales; coincide con una “formación” amplia de las competencias, es la forma única encarnada en un asunto compuesto por los diversos tipos de competencia que lo contribuyen.⁶⁵

Otra característica de este tipo de saber tiene que ver con la costumbre en donde el consenso es su resultado, ya que “...El consenso que permite circunscribir tal saber y diferenciar al que sabe del que no sabe...”⁶⁶. Así pues mientras todos estén de acuerdo de un relato, éste se convertirá poco a poco en leyenda o mito

⁶⁵ Jean François Lyotard, *op cit* p. 44.

⁶⁶ *Ibid.* p. 45.

Tomando en cuenta las conclusiones de Jean Francois Lyotard, el saber en el IMJUVE es parcial porque existen tanto tipo de saberes científicos como narrativos y éstos se entrelazan; pero no existe uno que sea el regidor del conocimiento dentro del Instituto. Es decir, existe un gran relato pero éste se ha modificado para dar paso a la multiplicación de las verdades parciales concretados en mínimos discursos validados sólo parcialmente y por un tiempo finito. Es decir, las organización producen su propio conocimiento, su propio saber y necesario reconocer qué es lo que aportan para que éstas sean más útiles o funcionales.

Pese a ello, es interesante conocer estos tipos de saberes, tanto científicos como narrativos, pues son factores que ayudan a conocer esta organización ampliamente.

2.6.1 Saber científico en el Instituto Mexicano de la Juventud

El saber científico en el IMJUVE lo identificaremos con todo el aspecto formal que posee, ya que éste ha sido estipulado en conjunto por autoridades como lo pueden ser el propio gobierno, el poder legislativo, instituciones gubernamentales, inclusive la Dirección General del mismo, etcetera.

Por aspecto *formal* entenderemos lo que se espera que logren y hagan, tanto las personas, como los departamentos de una organización. **“Las redes formales suelen ser verticales, siguen a la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas”**⁶⁷. Lo formal son las obligaciones que se deben cumplir o los preceptos que las personas tienen hay legitimar, para regular el orden del sistema organizacional.

Así pues todos los documentos oficiales que el IMJUVE posee para legitimar sus acciones serán entendidas como su saber científico.

⁶⁷ Stephen P. Robbins, *op cit.* pp. 381 – 382.

En este sentido, el IMJUVE se creó formalmente en 1999 con la promulgación de ley del mismo nombre. Por tanto, el Instituto está respaldado por el Estado o Gobierno, ya que se vincula directamente con la Secretaría de Educación Pública, Institución gubernamental.

Estado o Gobierno es el máximo legislador del cual se desprenden otros, como lo es la Secretaría de Educación Pública, y éstos serán los *decididores* del IMJUVE en cuanto a qué información poseerá éste, qué saber.

La ley del IMJUVE define las pautas por las cuales trabajará como organización, por tanto es un discurso que no busca ser refutado ya que se entiende como un saber científico que cada empleado de éste así como sus públicos externos reconocerán, ya que gracias al Estado, el discurso toma credibilidad para ser aceptado como un mandato.

El Estado, entonces, se legitima como tal al crear el Instituto, porque con él da argumentos a los públicos externos del instituto, de la preocupación que tiene éste por un sector de la población como lo es la juventud desde los años treinta, y por ello le otorga al Instituto autoridad para llevar a cabo actividades en pro de sus necesidades.

Dentro de este mismo tipo de saber, encontramos que el IMJUVE posee diversos documentos que estipulan y regulan su funcionamiento:

- Manual General de Organización: Documento expedido en junio de 2004 por el IMJUVE y la Secretaría de Educación Pública. En él se estipula el organigrama, su identificación legal, el soporte organizacional (misión, visión, objetivos generales), antecedentes, base legal, atribuciones, estructura orgánica y funciones del IMJUVE.
- Estatuto Orgánico del Instituto Mexicano de la Juventud: Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el miércoles 1 de septiembre de 1999.

- Manual para la administración de bienes muebles y control del almacén general e inventarios en el Instituto Mexicano de la Juventud.
- Manual de Procedimientos para cada departamento del IMJUVE.
- Manual de calidad.
- Soporte organizacional.
- Código de ética.
- Procedimiento para la realización de la gaceta interna.

El último documento, *Procedimiento para la realización de la gaceta interna* es el saber científico al que nos referiremos ampliamente, por el ser el que dará las pautas para la realización del medio de comunicación interna a rediseñar, por no ser funcional para quienes está dirigido.

2.6.2 Saber narrativo en el Instituto Mexicano de la Juventud

El saber narrativo en el IMJUVE se presenta en los relatos que genera y emite ya sea hacia el exterior, para con su público meta, como para el interior, los empleados. Como son diferentes sus públicos, la intención es distinta, ya que el objetivo hacia el exterior es demostrar a la sociedad el trabajo que realiza el Instituto por la juventud mexicana, es decir un éxito; mientras que al interior es informar los objetivos organizacionales a cumplir, es decir la búsqueda de ese éxito.

Los relatos dirigidos hacia el exterior se manifiestan a través de discursos, en donde los juegos del lenguaje como el uso de enunciados denotativos, valorativos, interrogativos son evidentes, así como el uso de boletines de prensa que tratan de informar y/o exaltar los éxitos obtenidos. El principal destinador que emite estos relatos es la Directora General a través de los discursos que emite en eventos, en entrevistas a medios de comunicación, o en protocolos públicos, siendo los destinatarios los jóvenes y la sociedad misma.

En este mismo espacio, también se deben considerar los relatos que defienden al Instituto cuando cae en contradicciones a causa de sujetos u organizaciones ajenas que buscan desacreditar o poner en evidencia su trabajo. Muchos de estos relatos se manifiestan como anteriormente se explicó.

Por su parte, los relatos dirigidos al interior se manifiestan a través de los discursos que se generan en las juntas de planeación, en los cursos de capacitación, en los boletines, memorándums, llamadas telefónicas, correos electrónicos e, inclusive, a través de la *Gaceta Poder Joven*.

Los destinatarios pueden ser varios, comenzando con la propia Directora que los genera, ya sea por voluntad propia o a partir de una autoridad superior, los Subdirectores Generales, o Subdirectores de Área, quienes refuerzan estos relatos hacia los destinatarios que son los empleados.

El saber narrativo no recurre a la argumentación⁶⁸ por ello puede verse como ese aspecto *informal* en que la información fluye de manera libre “**para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas**”⁶⁹.

Por ejemplo, en el caso de la gaceta interna, ésta posee un documento (*Procedimiento para la realización de la gaceta interna*), que se asume como un elemento formal en el Instituto y en el cual se describen los pasos a seguir para elaborarla. Sin embargo, y de acuerdo a la experiencia que se obtuvo al tener la oportunidad de editar dicho medio por un año, la persona encargada de realizarla no tiene conocimiento de dicho documento y por lo tanto se aventura a hacerla con el riesgo de cometer errores o retrasos en proceso.

⁶⁸ Jean- Francois Lyotard. *La Condición Postmoderna. Informe sobre el Saber. Teorema*. (en línea), Argentina Ediciones Cátedra. 1991. Dirección URL <http://es.scribd.com/doc/6962160/La-condicion-Postmoderna-Lyotard> (consulta Jueves 22 de septiembre. 11:21 am).

⁶⁹ Stephen P. Robbins, *op cit.* pp. 381 – 382.

Ante el panorama resultante de sus antecedentes, el IMJUVE es una organización moderna si partimos de las características explicadas por Renate Mayntz en que éstas, desde el punto de vista de la sociología “tienen independencia institucional de otras organizaciones; por los fines u objetivos que persiguen; por su estructura diferenciada en ordenes jerárquicos y atribución de roles; y por la racionalidad que hace que funcionen como lo hacen.”⁷⁰.

Sin embargo, el status moderno del IMJUVE presenta una ruptura que se expresa en lo postmoderno de su pensamiento, “se tiene por postmoderna la incredulidad con respecto a los metarrelatos(...) la condición postmoderna es, sin embargo, tan extraña al desencanto como a la positividad ciega de la deslegitimación...”⁷¹. Es decir el Instituto, a nivel interno posee saberes, uno narrativo que trata de reforzar al científico para la consecución de los objetivos organizacionales, sin embargo, los destinatarios manifiestan una informalidad durante este proceso.

Según el *Informe y Análisis de Resultados 2008, sobre Clima Organizacional*⁷², instrumento que realizó el IMJUVE con la colaboración de la Secretaría de la Función Pública para medir las percepciones de los trabajadores de acuerdo al medio laboral en el que se desarrollan, existen resultados que corresponden a un apartado de la encuesta en donde los empleados podían expresar de manera escrita sus comentarios y sugerencias.

El 24% de las respuestas tuvieron una carga positiva, la cual se describe en propuestas, sugerencias, recomendaciones, etcétera. No obstante, el 61% de las respuestas tienen una carga negativa traducida en inconformidad y se refieren a reclamos, denuncias, malestares, etcétera, confirmando así un estado de tensión en la organización.

⁷⁰. Renate Mayntz *cit pos* Fernando Molina, *op cit.* p.16.

⁷¹ Jean- Francois Lyotard. *La Condición Postmoderna. Informe sobre el Saber. Teorema.* (en línea), Argentina Ediciones Cátedra. 1991. Dirección URL <http://es.scribd.com/doc/6962160/La-condicion-Postmoderna-Lyotard> (consulta Jueves 22 de septiembre. 11:21 am).

⁷² Documento elaborado por la Dirección de Recursos Humanos y Materiales y consultado en la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas del Instituto Mexicano de la Juventud en el año 2009. La encuesta para llevar a cabo este análisis se llevó a cabo en el periodo de junio – julio de 2008 con la coordinación de la Secretaría de la Función Pública quien calificó la muestra obtenida en el Instituto Mexicano de la Juventud como representativa para el ejercicio. Participaron 99 de 246 personas, siendo el 36% de participación total. Los resultados corresponden a un rango numérico de 100, el cual es la máxima calificación. El análisis fue elaborado con base en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Por lo tanto, el IMJUVE es una organización moderna en términos administrativos, pero en su pensamiento, en la forma en que concibe el espacio donde labora, lo hace postmoderno por la actitud que tienen sus integrantes. Esta actitud es de inconformidad, que puede expresarse en otros sentimientos negativos que juntos engloban el desencanto que tienen hacia los relatos de éxito que emanan de sus destinadores.

2.7 El caos en el Instituto Mexicano de la Juventud

George Balandier introduce el concepto de “Desorden” en donde la ruptura a lo establecido y tradicional es la condicionante o donde Alain Touraine señala “El orden es remplazado por el cambio como marco de análisis y al acción social, puesto que el campo de la acción estrategia es un conjunto constantemente cambiante de posibilidades, oportunidades y riesgos”⁷³.

Balandier explica que

...la conciencia de desorden está avivada. Engendra reacciones contrarias, vacilaciones. Para unos, el pasado (conservador de la tradición), incluso lo arcaico (factor de permanencia y de lo universal), se refiere al orden, revelan las señales más sólidamente afianzadas, proponen los repertorios o las guías necesarias para una orientación según la cual nuestro tiempo podría ser examinado, interpretado, organizado. La modernidad recibe de estas fuentes lo que la ordena y la hace portadora de significaciones. Para los otros, es la confusión y la inestabilidad, el movimiento que aligera la pesadez del orden preexistente, la abundancia de lo nuevo, lo que da toda sus oportunidades a una libertad nueva y fecunda: el desorden se vuelve creador, los periodos de transición ejercen una verdadera fascinación, son vistos como aquellos que hacen retroceder las fronteras de lo imposible, en los cuales se realizan rupturas y avances. Entre estos dos polos se sitúan las ignorancias, las interrogaciones, las dudas, los acomodamientos y los desconciertos, todo lo que puede llevar a un escepticismo trivial o a un nihilismo nefasto, todo lo que contribuye igualmente a nutrir una demanda impaciente de orden, sin medir bien los riesgos.⁷⁴.

⁷³ Alain Touraine. *¿Podremos Vivir Juntos?*, Madrid, PPC Editorial, 1997, p. 35.

⁷⁴ George Balandier. *El desorden*. Gedisa. Barcelona, 1994. p. 11.

Es así que el orden y desorden son estados totalmente inseparables, sin uno no puede existir el otro y no podemos escapar de ellos. Las organizaciones pueden encontrarse en un momento de orden en donde la “tranquilidad” impera, sin embargo, existe factores que hacen que ésta deje ese estado de quietud para encontrarse en una crisis, lo cual necesariamente debe ocurrir si no la organización muere. La idea central es no temer al “desorden”, al contrario, es poder instalarnos en él, saber capitalizarlo.

Es posible que el IMJUVE haya pasado por periodos de caos en el que su directiva, como los factores políticos, sociales y culturales del país, genera cambios en el funcionamiento de sus áreas así como en las funciones de los empleados. No obstante, estos cambios han repercutido aun más en el sentir de las personas, pues la actitud al trabajo, a pesar de realizarlo, es de incertidumbre y poco apego a los objetivos que buscan alcanzar con determinado proyecto.

Para ampliar lo anterior, se retoman los datos provenientes del *Informe y Análisis de Resultados 2008, sobre Clima Organizacional*⁷⁵. Los resultados que arroja muestran que el factor con mayor calificación es sobre el rubro de *Calidad y orientación al usuario* (Identificación y conocimiento que tiene el Servidor Público de las necesidades y expectativas de los clientes para incorporarlas a la mejora de sus actividades) con una calificación de 80; mientras la calificación más baja de 55 se le atribuye a el factor *Recompensas y Reconocimiento* (Refleja la percepción del Servidor Público, respecto a su propio desempeño y como su jefe reconoce y recompensa).

Es decir, gracias a sus capacidades y valores para cumplir con los objetivos organizacionales con el compromiso y la calidad que requiere su público objetivo,

⁷⁵ Documento elaborado por la Dirección de Recursos Humanos y Materiales y consultado en la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas del Instituto Mexicano de la Juventud en el año 2009. La encuesta para llevar a cabo este análisis se llevó a cabo en el periodo de junio – julio de 2008 con la coordinación de la Secretaría de la Función Pública quien calificó la muestra obtenida en el Instituto Mexicano de la Juventud como representativa para el ejercicio. Participaron 99 de 246 personas, siendo el 36% de participación total. Los resultados corresponden a un rango numérico de 100, el cual es la máxima calificación. El análisis fue elaborado con base en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

los integrantes del Instituto son su principal fortaleza. Sin embargo, la principal debilidad del IMJUVE recae en la falta de reconocimiento que existe hacia el personal en el logro de sus resultados; además, existe un sentimiento de desplazamiento por la escasa comunicación que perciben de sus superiores a pesar de que existe en los trabajadores disponibilidad de aceptar y enfrentar cambios.

A grandes rasgos, dicho análisis arroja datos que responden de nueva cuenta a la existencia de un clima organizacional de tensión en el interior del Instituto, en contraposición con la actitud de compromiso, atención y construcción de una imagen hacia el exterior para con su público objetivo.

Ante esto, George Balandier⁷⁶ trata de explicar que las sociedades no son jamás lo que parecen ser o lo que pretender ser. Éstas expresan dos rostros: uno superficial que indica formalidad de las estructuras oficiales y, otro más profundo, que nos hace ver las relaciones reales. Dicha situación ocurre en el IMJUVE, mientras hacia el exterior existe una imagen formal de ser una organización que trabaja en conjunto por alcanzar los objetivos organizacionales, en el interior existe un clima organizacional turbulento.

Asimismo, es inevitable pensar en la necesidad de un canal de diálogo entre la Dirección General, o superiores, y los empleados pues no hay una cercanía a ellos y buscando únicamente la realización de funciones y órdenes asignadas, perdiendo así un lazo fraternal de convivencia, inclusive amistosa.

⁷⁶ Edgar Jiménez. *Enfoques teóricos para el análisis político*, (en línea). México. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. 1998. Dirección URL: <http://www.bibliojuridica.org/libros/2/517/pl517.htm> (consulta: Miércoles 21 de septiembre de 2011, 4:17 p.m.

2.8. El Instituto Mexicano de la Juventud dentro del Modelo de Comunicación de Manuel Martín Serrano.

2.8.1 Sistema de comunicación.

Comprender la forma de comunicar del Instituto Mexicano de la Juventud es posible mediante una representación de los componentes que posee como organización y que ya se han ido explicando en el desarrollo de este presente capítulo.

En este modelo comunicativo, según Serrano, funcionan tres grandes sistemas: el sistema de comunicación, el sistema social y el sistema cultural. Dentro del sistema de comunicación existen 4 elementos importantes: *actores de la comunicación, instrumentos de comunicación, expresiones comunicativas y representaciones de la comunicación.*

Para Manuel Martín Serrano los actores de la comunicación “son cualquier ser vivo que interactúa con otros recurriendo a la información. Estos actores estarán en dos posibles posiciones o funciones: Ego y Alter. Ego se refiere al primer actor y se caracteriza por iniciar el intercambio comunicativo. Alter es el actor que es solicitado comunicativamente por Ego”⁷⁷.

Dentro del IMJUVE, los *actores de la comunicación* son todas las personas que lo integran, así como el público externo a quien dirige sus servicios. Posiblemente por ser una organización se pensaría que los actores Ego son los directivos de la misma ya sea por la emisión de órdenes o mandatos a llevar a cabo, llámense: directora general, directores y subdirectores de área.

Sin embargo, esto sólo se realiza en la parte formal de la estructura del Instituto, pues el personal necesita interactuar para poder llevar a cabo los objetivos organizacionales y por ello intercambian las posiciones Ego y Alter en distintos momentos.

⁷⁷ Manuel Martín Serrano en Fernando Molina López .*op cit* pp. 38 -39.

“Los actores de la comunicación necesitan que sus interacciones sean correspondidas a través de canales o medios que transmitan datos de referencia y lograr interacción”⁷⁸. Estos canales se conocerán como *instrumentos de comunicación*, los cuales pueden ser biológicos (tono, gestos, miradas, etcétera.) y tecnológicos (teléfono, televisión, radio, pantalla de cine, periódico mural, revista, etcétera.)

Martin Serrano sigue explicando que **“el trabajo entre los actores reconoce la producción de expresiones comunicativas”⁷⁹**, o dicho de otro modo, las informaciones que se intercambian y que tienen como característica fundamental la gestación de un uso relevante de la información dentro de la interacción comunicativa. En esta interacción debe ser reconocida dicha información tanto por Alter como por Ego para entablar un comportamiento comunicativo y con ello haya un interés mutuo para interactuar.

Estas *expresiones comunicativas*, según Serrano, son señales que tienen significados relevantes y que determinan de manera importante la percepción e intención de la información y la comunicación.

Por ejemplo, en el IMUVE se interactúa para el cumplimiento de órdenes, de realización de funciones ya sea dentro de un departamento o entre diversas áreas. La información que se emite Alter debe ser la necesaria, clara y oportuna para que el Ego pueda producir una expresión comunicativa hacia Alter como la requiere.

Sin embargo, con base en observación participante y no participante dentro del IMJUVE, se comprende que no ha sido posible porque al ser una organización numerosa que cuenta con más de 70 áreas y la población posee rango amplio de edad. Aunque los actores intercambian información constantemente no hay una atención debida en que los mensajes lleguen a todos los destinatarios y en tiempo oportuno, de ser así, el Ego no se preocupa porque Alter asimile e integre en su

⁷⁸ Manuel Martín Serrano en Fernando Molina López .*op cit* pp. 38 -39.

⁷⁹ *Ibíd*em.

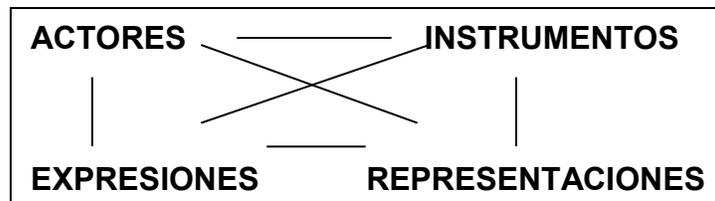
pensamiento dicha información. Cuando la respuesta de Alter no es satisfactoria, es cuando los conflictos se hacen notar.

Aunque existen medios de comunicación interna tradicionales, e inclusive informáticos, éstos no son reforzados para que la información sea comprendida en primera instancia. Estos medios tampoco logran integrar y motivar a quienes laboran en el Instituto con el fin de reconocer el esfuerzo emprendido y establecer un ambiente agradable para trabajar, así como tampoco un seguimiento constante para lograrlo.

En el mismo modelo aparecen también *las representaciones de la comunicación* o los objetos de referencia. Éstos son todo aquello a propósito de lo que se habla. Los objetos de referencia en el IMJUVE se dividen en dos, los externos y los internos. Los externos es la información sobre los servicios que éste ofrece al publico meta; y los internos tienen que ver con la que implica las necesidades y satisfacciones del personal que lo conforma.

Por ende, la comunicación para Serrano, sólo será posible si intervienen sistemáticamente éstos cuatro elementos mencionados con anterioridad, lo que entonces se conocerá como Sistema de Comunicación

Cuadro 8: Sistema de Comunicación de Manuel Martin Serrano

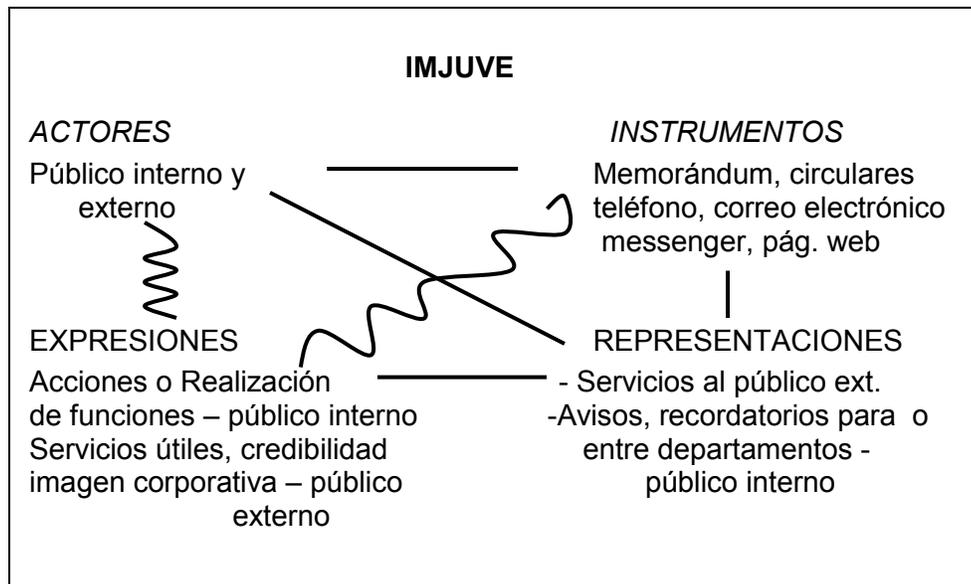


Fuente: Manuel Martin Serrano. Sistema de Comunicación retomado en Fernando Molina López .op cit p. 39)

Dentro del IMJUVE el sistema de comunicación existe porque los componentes se encuentran en él interactuando, pero éstos no lo hacen de una manera funcional, porque aunque los objetivos organizacionales se alcancen, el ambiente

organizacional se daña en el camino haciendo que el ambiente se vuelva inestable para funcionar en la búsqueda de nuevos objetivos.

Cuadro 9: Sistema de Comunicación del IMJUVE



Fuente: Casillas Pacheco Mónica. Sistema de Comunicación del Instituto Mexicano de la Juventud, basado en Manuel Martín Serrano (en Fernando Molina López .op cit pp. 38 -39). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México 2009.

En el anterior diagrama del Sistema de Comunicación del IMJUVE, es notorio que los actores (público interno o externo) utilizan los medios para algún fin o la obtención de una expresión comunicativa utilizando las representaciones o la información que saben acerca de los actores a los cuales se están dirigiendo. No obstante, el sistema se ve afectado internamente cuando los actores no atienden correctamente los instrumentos por los cuales emiten sus mensajes, las retroalimentaciones o expresiones no son las que se esperan, trayendo como consecuencia conflictos, retrasos, etcétera.

2.8.2 Sistema social y Sistema de referencia

Por otro lado, los componentes que afectan al sistema de comunicación se integran en el Sistema Social y el Sistema de Referencia. El Sistema de

Referencia afecta al sistema de comunicación por la mediación de los datos de referencia que provienen de la realidad social y cultural, es decir, de lo que se nombra en la vida cotidiana.

El sistema de referencia tiene que ver con el público externo al que atiende el IMJUVE, los jóvenes, La juventud mexicana es el tema que el Instituto debe abordar para existir, por ello, necesita monitorear e investigar lo que sucede cotidianamente con este sector de la población para poder crear servicios que la atiendan.

También en el sistema de referencia se encuentra la parte reglamentaria del Instituto, es decir, las pautas o reglas para actuar, las cuales provienen de su cabeza de Sector, la Secretaría de Educación Pública, así como de otras instancias: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Presidencia, etc. Éstas tiene que ver con el saber científico o la parte formal de su funcionamiento que se abordó anteriormente: la legislación por la cual nace el Instituto, los manuales de organización, de operación, etc., que se hablaron anteriormente en este capítulo.

El hecho de que el Instituto sea una instancia del gobierno federal establecerá que debe seguir sus pautas de acción y hasta, en cierta medida, su ideología ya sea hacia el exterior como en el interior del mismo, haciendo que este factor también sea parte de su sistema de referencia.

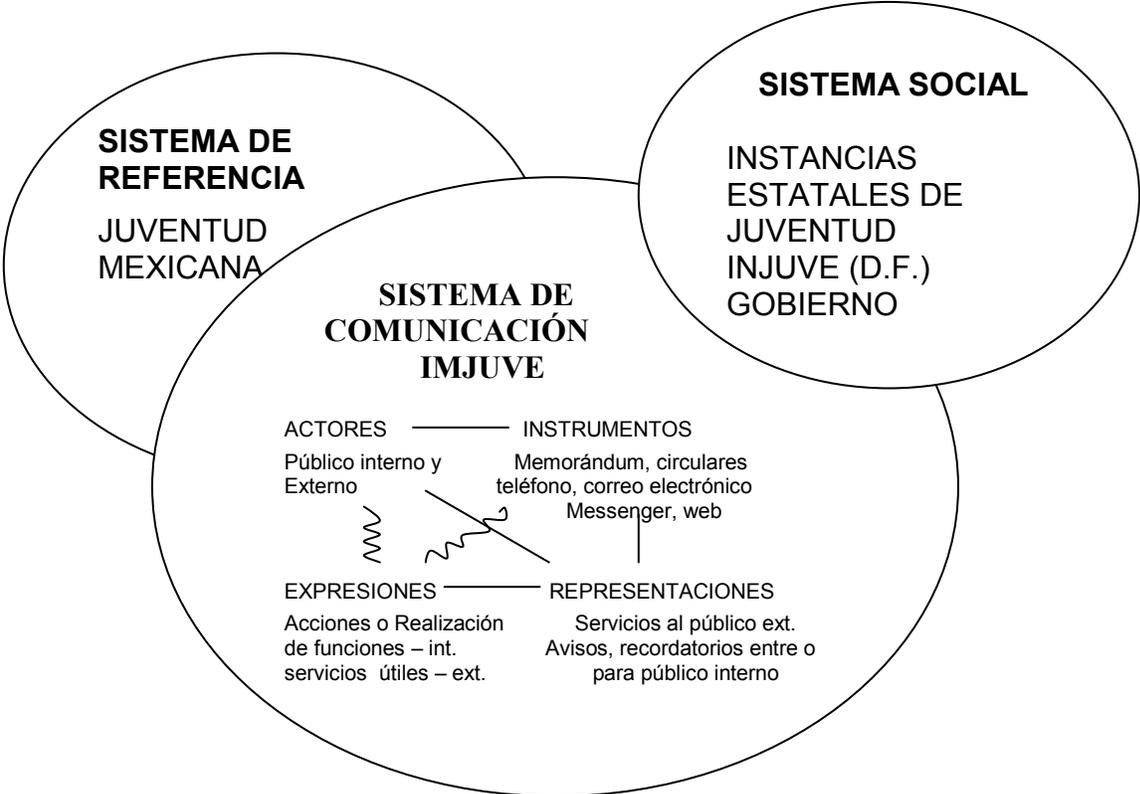
Por otro lado, la intervención del sistema social se entiende toda práctica personal o institucional que afecta a algunos componentes del sistema de comunicación o al sistema en su conjunto.

En este sentido, en el ámbito de la juventud, existe otros organismos también encargados de crear actividades para el desarrollo de ésta como el Instituto de la Juventud del Distrito Federal, así como las instancias estatales de juventud en la

República Mexicana, así como las internacionales antes mencionadas, la gran mayoría son con el apoyo del Gobierno Federal. Las acciones que realicen éstas pueden afectar o complementar los servicios del IMJUVE

Resumiendo, el modelo de Manuel Martín Serrano aplicado en el IMJUVE quedaría representado de la siguiente forma:

Cuadro 10: Modelo de Manuel Martín Serrano aplicando en el IMJUVE



Fuente: Casillas Pacheco Mónica. Modelo de Manuel Martín Serrano aplicado en el Instituto Mexicano de la Juventud, basado en Manuel Martín Serrano (en Fernando Molina López .op cit pp. 34 -40). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México 2009.

2.9 Una visión panorámica del Instituto Mexicano de la Juventud

Como se ha visto en este segundo capítulo, del presente trabajo de investigación, el Instituto Mexicano de la Juventud presenta diversas características, las cuales se manifiestan en debilidades pero también en fortalezas que han logrado que se constituya como una organización.

Al exterior, el Instituto tiene una presencia mediática mayoritariamente en medios impresos, gracias a las estrategias de comunicación externa que emprende y en donde el objetivo fundamental es difundir. Difundir los servicios para el desarrollo integral de los jóvenes y también los estudios estadísticos que sirven de radiografía para conocer la situación, en diferentes ámbitos, de la juventud mexicana.

Por ende, el Instituto se ha posicionado como una fuente con credibilidad y veracidad para dar respuesta a las problemáticas sociales, culturales, de salud, seguridad, etcétera, de los jóvenes en México. Todo esto es gracias a la coordinación que se tiene para emitir información oportunamente y cada que se requiera.

Pese a la estabilidad que mantiene el Instituto al exterior, se encuentra un escenario turbulento en el interior, en donde profundiza este capítulo.

El Instituto posee un saber científico cimentado, en donde la formalidad está estipulada en sus documentos que rigen su funcionalidad (manuales). Sin embargo, el saber narrativo es el que trata de reforzar al científico en la búsqueda de demostrar las acciones de éxito del Instituto hacia el exterior, y en la consecución de objetivos o del éxito, hacia el interior. No obstante, cuando se necesita corroborar o refutar, los actores se dirigen al saber científico, siendo esto muy necesario.

Esto genera entonces que el instituto presente un saber posmoderno, el cual vislumbra una ruptura de lo establecido, un desencanto, el cual se genera por la actitud que tienen los actores frente a la autoridad que los rige que, aunque obedecen ordenes, la actitud frente a ellas es lo que las hace ser llevadas a cabo en particular modo, ya sea con inconformidad provocando tensión.

Así este pensamiento posmoderno genera entonces caos dentro del sistema, el cual puede repercutir en la actitud, en las emociones, y en el comportamiento de sus componentes (las personas). Para ello, no se ha entablado un canal de comunicación sólido, confiable y veraz para resarcirlo y encausarlo y así lograr una unidad en toda la organización.

Por ello el Instituto, traducido como un sistema, obedece a factores que pueden influenciarlo, y por ende también a su pensamiento. Al ser una instancia gubernamental, el gobierno tendrá autoridad en él, siendo una rigidez para llevar a cabo acciones en donde se deben acatar ordenes, en este caso de la SEP y de Presidencia. Esto repercute en la ideología de las personas, y de manera primordial, en las que encabezan las aéreas del organismo.

Por otro lado, precisamente como hablamos de una organización grande, muy compleja por el elevado número de áreas y el rango de edad de las personas que laboran en ellas, los canales de comunicación necesita ser eficaces, sobre todo para lograr que la comunicación no sólo sea un proceso rígido o lineal, sino que conlleve a crear, a partir de la información, un nuevo pensamiento, interpretaciones más ricas, y comportamientos, actitudes y más saludables para el funcionamiento de la misma.

CAPITULO 3. LA GACETA INTERNA “PODER JOVEN” DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD.

La comunicación interna puede traducirse como la apertura para el correcto funcionamiento, desarrollo y evolución de las organizaciones, puesto que los objetivos organizacionales serán alcanzados a partir de la atención que se le otorgue, es ahí donde radica la importancia sobre esta rama de la comunicación organizacional.

En este capítulo se abordará a profundidad la comunicación interna del Instituto Mexicano de la Juventud, tanto su proceso como sus componentes, siendo el más recurrente el medio.

El medio de comunicación interna a analizar, como el instrumento que se encarga de transportar los mensajes de un emisor a un receptor dentro de las organizaciones, será la gaceta que maneja el Instituto, la cual es el órgano informativo de éste. El interés en estudiarla es que, aunque el Instituto cuenta con uno de estos medios informativos, no le proporciona el interés apropiado para ampliar y explotar los alcances que tiene.

Conoceremos, entonces, cómo los autores teóricos conciben los medios de comunicación interna en las organizaciones y cómo el impacto que tienen las nuevas tecnologías hoy en día puede ser una oportunidad para ampliar su funcionamiento e innovación en una organización como lo es el IMJUVE.

Finalmente se expondrán las características, observaciones y problemáticas que posee la Gaceta Poder Joven realizando una detallada exposición de éstas y así obtener conclusiones precisas que sirvan para realizar una adecuada propuesta de rediseño

3.1 La comunicación interna en las organizaciones.

Como se había propuesto en el primer capítulo de este trabajo de investigación, la comunicación es un sistema que funciona bajo un proceso complejo de intercambio de información que implica significar, interpretar y producir un nuevo sentido a ésta, es decir una retroalimentación. La comunicación humana es un fenómeno flexible por la innumerable cantidad de relaciones que generan los diversos componentes que la integran.

En el gran sistema de comunicación se produce otro el cual lo conforman personas que buscan alcanzar un objetivo, es decir, lo realizado dentro de una organización. Con ello la comunicación se hace más específica denominándose comunicación organizacional.

Se entenderá que la comunicación organizacional son aquellos procesos comunicativos complejos que se dan al interior y al exterior de una organización, es decir un sistema. Esta parte de la investigación se centrará en los procesos internos, lo cuales generan la comunicación interna.

Carlos Fernández Collado explica que **“la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados y motivados para construir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”**⁸⁰.

La comunicación interna es la base para que las organizaciones funcionen, pues a partir de ésta los objetivos se alcanzarán. Su función radica cuando las personas se proponen llegar a ciertas metas, y el hecho de compartirlas presupone un ejercicio de transmisión de información hacia otras personas para que las apropien y, finalmente, realicen actividades para llevarla a cabo.

⁸⁰ Carlos Fernández Collado. *Op cit* pp. 29-35.

Se comunica algo por 4 razones: **para controlar, motivar, expresar una emoción o informar**⁸¹. Las cuatro funciones son importantes por igual y en la interacción se pueden una o más de éstas.

La comunicación actúa para *controlar* el comportamiento de los miembros en varias formas, y sea formal o informalmente. En el caso de las organizaciones, éstas tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados, como las quejas, las políticas y normas, los manuales, etcétera, en materia formal. En la comunicación informal se controla cuando las personas usan bromas o acosan a un miembro, con ello se controla su comportamiento.

La comunicación fomenta la *motivación* en donde la retroalimentación es esencial ya que ayuda a aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar si es el caso contrario.

En las organizaciones existen grupos y éstos son esenciales para las personas pues en ellos encuentran una fuente básica de interacción social. La comunicación en los grupos sirve para que cada persona muestre sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

La última función que desarrolla la comunicación se relaciona con su papel de facilitar la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

⁸¹ Stephen Robbins. *op cit.* p. 377.

La comunicación interna busca abarcar estas cuatro funciones de manera que sean benéficas para el desarrollo de la organización, ya que ésta no necesita explotar sólo una o dos, sino se busca alcanzar los objetivos de manera que no afecte a quienes trabajan por ello utilizando en conjunto las cuatro. Sin embargo, en la práctica una o dos de estas funciones son las más recurridas dejando a un lado las demás.

Por otro lado, Homs Quiroga⁸² indica que existen 3 direcciones por donde los flujos de comunicación viajan en las organizaciones: *descendente*, *ascendente* y *horizontal*.

La *comunicación descendente* es la que más se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc.

La *comunicación ascendente* va del personal hacia los directivos y generalmente, es bajo la forma de quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a encuestas, etc.

La *comunicación horizontal* es de tipo informal y surge entre los miembros del personal ya sea en forma de pláticas como el famoso “radiopasillo”, rumores, etc.

Es deseable, para Homs Quiroga⁸³, que en toda empresa existan los tres tipos de comunicación. Para lograr cada tipo de comunicación, hay medios y formas específicas. Si bien es deseable también es necesario que existan estos tres tipos de manera equilibrada y cuyos medios para realizarla sean los idóneos que funcionen para cubrir el objetivo por el cual se emplean.

⁸² Ricardo Homs Quiroga. “La comunicación en la empresa”. *Cap. 3. La Integración del Personal a los objetivos de la empresa a través de la comunicación*. México, p 71.

⁸³ *Ibidem*.

También existen dos tipos de comunicación según Homs Quiroga: **la preventiva y la correctiva**⁸⁴. Estos tipos sirven como vacuna y cura, respectivamente, de los problemas que pueden surgir en la organización.

La comunicación preventiva es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver; la implementa para evitar que aparezcan. Equivale a crear una vacuna contra la desintegración, apatía, desmotivación, resentimientos, etcétera.

La comunicación correctiva, por el contrario, responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron tales como huelgas, rotación de personal, ausentismo, conflictos, etcétera.

Por tanto, la comunicación interna trabaja para que los flujos de comunicación viajen de manera funcional y equilibrada en toda la organización, con el fin de que los objetivos de la misma se alcancen tanto interna como externamente; creando con ello actitudes positivas para la empresa, motivando e integrando a su personal para que trabaje de manera orgullosa y eficiente para ella.

En el caso del Instituto Mexicano de Juventud el proceso de comunicación interna se realiza de manera descendente, cuando la jerarquía superior emana algún aviso, instrucción u orden para los empleados; y horizontal, relacionada en la realización de trabajo y actividades no necesariamente relacionadas con el mismo.

Por tanto, se comunica principalmente para controlar a los empleados en cuanto a las tareas que deben de realizar y el comportamiento que deben regular constantemente. La función de expresión se torna de manera informal cuando los empleados hablan acerca de una experiencia laboral o no, siempre de manera clandestina para evitar llamadas de atención. El tipo de comunicación que se lleva

⁸⁴ Ricardo Homs Quiroga. *Op cit.* p. 72.

a cabo dentro del Instituto es preventiva, precisamente por el control que se tiene sobre los empleados.

Cabe señalar que la comunicación interna del Instituto no es atendida con prioridad ya que se le pone énfasis en que ésta determine las instrucciones a seguir por parte del personal, dejando de lado, aunque si existe, el que los empleados se expresen y puedan convivir entre ellos, ya sea con cuestiones laborales o de otra índole.

3.2 Medios de comunicación

En el primer capítulo se presentó el concepto de comunicación y de cuánta es su complejidad a la hora de hablar de éste y es tal que no se puede representar su proceso bajo un modelo tan lineal como lo es Emisor- Mensaje- Receptor.

Cada componente del proceso de comunicación es complejo en sí mismo, ya que son subsistemas que componen el gran sistema de comunicación. Este apartado se abocará a explicar uno de ellos, el medio, el cual también genera una riqueza importante de conocimiento para su utilización.

Dentro de las características de la comunicación humana que se abordaron, a grandes rasgos en el primer capítulo, Alejandro Gallardo Cano explicaba que ésta es *instrumental*.

Bajo esta característica, Gallardo⁸⁵ propone un sustento teórico para hablar sobre los medios de comunicación. Se retoma este autor y su obra porque explica a profundidad dicha característica de la comunicación, es decir, enfocarse al conocimiento y análisis del elemento por el cual viaja la información hacia los destinatarios, y de regreso a los emisores si de retroalimentación se habla. Además la claridad de su discurso logra un efecto armónico para comprenderlo.

⁸⁵ Alejandro Gallardo Cano. *El cartel y su lenguaje*. México. Universidad Pedagógica Nacional - EducArte. Colección. 1ra. Edición. 2005. pp 21- 39.

La *instrumentalidad* de la comunicación humana se refiere, valga la redundancia, a los instrumentos a los cuales el ser humano ha recurrido para transmitir, recibir, transportar o preservar mensajes. Gallardo⁸⁶ reseña que el hombre ha recurrido desde sus orígenes a infinidad de medios para la perpetuación, reproducción o difusión de sus mensajes.

Existe una diversidad de posibilidades por las cuales se pueden lograr dichos objetivos, como la noción del lenguaje verbal y sus complementos: la kinésica, la proxémica y los paralenguajes; pero también se hayan los recursos más elaborados por el hombre en el transcurso de su historia: tablillas, papiros, códices, estelas grabados, pinturas murales, libros, el telégrafo, la radiodifusión, la televisión, las computadores, etcétera.

No obstante, también Manuel Martín Serrano⁸⁷ plantea que dentro del Sistema de Comunicación existían 4 elementos importantes: actores de la comunicación, instrumentos de comunicación, expresiones comunicativas y representaciones de la comunicación. Nótese que él también denomina a los medios como instrumentos.

Para poder definir formalmente los medios de comunicación, Gallardo nos guía por varios enfoques. Dentro del enfoque sociológico se pueden definir desde dos perspectivas: *técnica o específica* y *amplia o social*. “La perspectiva *técnica* concibe a los medios de comunicación como los soportes y los transportes de mensajes o respuestas, o de ambos. La *amplia o social* señala que los medios de comunicación son todos aquellos recursos que sirven o se utilizan para la comunicación”⁸⁸.

Sobre la primera definición, ésta se refiere a “la capacidad que deben tener estos recursos para recibir, transportar, conservar y restituir la información en el tiempo y en el espacio”⁸⁹. Es decir, los medios de comunicación deben preservar fielmente el

⁸⁶ Alejandro Gallardo Cano. *op cit.* p. 22.

⁸⁷ Manuel Martín Serrano en Fernando Molina López. *op cit* p. 38.

⁸⁸ Alejandro Gallardo Cano. *op cit.* p. 25.

⁸⁹ Alejandro Gallardo cit pos *Diccionario enciclopédico Larousse*. México 1996. p. 957.

mensaje que contienen y ser resistentes ante el deterioro que genera su uso o el tiempo. El transporte de los mensajes es que éstos se pueden llegar a distintos lugares, como por ejemplo en la actualidad utilizamos las computadoras personales, el correo electrónico, etc.

En esta noción del soporte o medio físico existe una condición: la *amplificación* o *reproducción* de los mismos mensajes. Superando así las distancias temporales y espaciales haciendo que el mensaje llegué más lejos y a más personas.

En el caso de la definición amplia o social implica los recursos (procedimientos, normas, sistemas o mecanismos) que la propia sociedad de manera natural emplea para comunicarse. Cualquier componente de la estructura social puede convertirse o utilizarse como medio para la comunicación.

Desde este punto de vista, señala Gallardo⁹⁰, es posible afirmar que existe un sistema social de medios de comunicación, donde los recursos naturales de la sociedad se articulan o interconectan a los aparatos e instituciones que fungen como medios de comunicación.

Dentro de los propios medios de comunicación pueden existir interconexiones, o mejor dicho fusiones en ellos, pues éstos no pueden operar desligados de unos a otros, lo cual genera la idea de Concatenación, que es “la fusión o integración no sólo de las características técnicas de los distintos medios... sino además la de un aspecto fundamental en el desarrollo de las comunicaciones: los lenguajes”⁹¹

Manuel Martín Serrano define a los medios como “canales que transmiten datos de referencia para lograr la interacción”⁹². Concretando así el fin del intercambio de información de un emisor a un receptor y viceversa.

⁹⁰ Alejandro Gallardo Cano. *Op cit*, p. 26

⁹¹ *Ibid*. p.27.

⁹² Manuel Martín Serrano *cit pos* Fernando Molina, *op cit*. p.38.

Por ello, los medios de comunicación son los instrumentos que soportan y transportan mensajes con el fin de lograr la interacción. Dichos instrumentos no sólo recaen en aparatos tangibles; sino también en personas o instituciones, haciendo los medios como un sistema complejo que complementa el sistema de comunicación en general.

3.2.1 Los medios de comunicación en las organizaciones

Dentro de las organizaciones existen, y son indispensables, los medios o canales para enviar la información necesaria, o requerida, y así llevar a cabo alguna actividad. Estos medios o canales son diferentes de acuerdo a la dirección a la que va dirigida el mensaje (descendente, ascendente u horizontal).

Como se había señalado, al medio no sólo se le puede concebir como un aparato físico que transporta energía, como ondas electromagnéticas, sonoras, etc; sino, además, como todas las actividades que se desarrollan alrededor de él para hacer llegar al receptor uno o varios mensajes.

El canal o medio dentro de las organizaciones es seleccionado por la fuente, que debe determinar qué canal es formal y cuál es informal y a partir de ello saber cuál es el indicado para enviar determinada información. **“La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros.”**⁹³.

En este sentido, las personas que se encuentran en una organización formarán pequeños grupos, ya sea por relaciones de empatía o por llevar a cabo actividades afines u obligatorias. Dichos grupos formarán redes que, a su vez, también pueden dictar qué tipo de medio o canal será el que utilizarán entre ellos, o hacia fuera para poder realizar sus actividades.

⁹³ Stephen P. Robbins. *op cit.* p 379.

Tales canales son de una o dos características: formales o informales-. Las **redes formales** suelen ser verticales, siguen a la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas, es decir, va de los jefes o autoridad, a los empleados, nunca a la inversa.

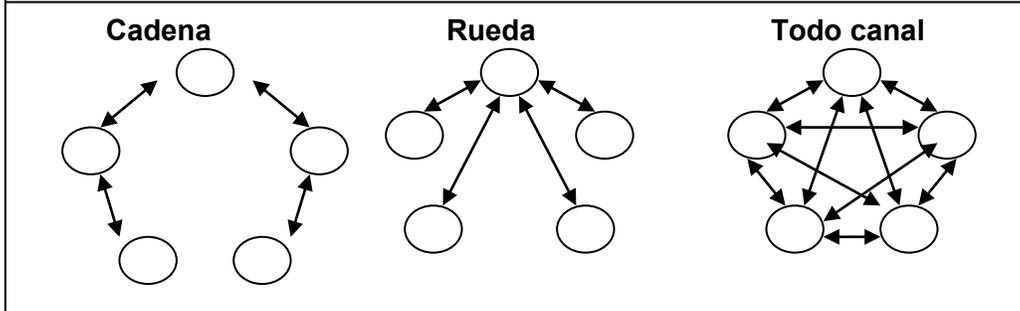
En contraste, **la red informal** es libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas, ya sea dirigida de empleado a empleado, de empleado a jefe y viceversa.

El cuadro 1⁹⁴ muestra tres redes comunes de grupos pequeños: la cadena, la rueda y la de red todo canal. La cadena sigue rígidamente las líneas formales de mando. La rueda confía en que el líder actúe como el conducto central para todas las comunicaciones del grupo. La red permite que los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí.

La eficacia de cada red depende de la variable dependiente con la que uno está preocupado. Por ejemplo, la estructura de rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todo canal es mejor si uno está preocupado por lograr una mejor satisfacción de los miembros, y la línea es mejor si la precisión es lo más importante. De manera que este cuadro nos lleva a la conclusión de que no hay una sola red que sea mejor para todas las ocasiones

⁹⁴ Stephen P. Robbins. *op cit.* p 382.

Cuadro 11.- Tres redes comunes de grupos pequeños



Criterios	Cadena	Rueda	Todo canal
Velocidad	Moderada	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

Fuente: Stephen P. Robbins. Redes comunes de grupos pequeños en *Comportamiento Organizacional* (op cit., p 382).

En el Instituto Mexicano de la Juventud, existen redes tanto informales como formales. Las formales se representan como la Rueda en donde se tiene un líder (director, subdirector o jefe de departamento.) dando órdenes a los empleados, siendo la más común; la informal dependerá del grado de interacción que posee la persona, es decir, si la persona sólo se desenvuelve con las personas su área de trabajo, entonces la red es de Cadena; si lo hace, además con personas de otras áreas lo será de Todo Canal.

3.2.2 Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones.

Las personas que trabajan dentro de las organizaciones disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstas de la misma organización o de otra. No obstante, los medios que utilizan no siempre son los mismos, ya que su aplicación dependerá de la situación o el proceso que demande su requerimiento.

Existen diversas maneras de clasificar a dichos medios. Una de las clasificaciones básicas en el estudio de la comunicación organizacional la otorga Gerald Goldhaber, quien los divide en dos:

- a) hardware, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, computadora, teléfono y radio, por ejemplo y
- b) software, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse de los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir; por ejemplo, cartas memoranda, manuales, folletos, circulantes, discursos, reuniones administrativas tradicionales, etc

Considerando sólo la comunicación interna, otra tipología se basa en tres dimensiones: a) flujo de comunicación en el que puede ser utilizado el medio (ascendente, descendente y vertical); b) nivel de comunicación (diádico, grupal a nivel de toda la organización), se excluye el público y los medios de éste se toman en cuenta en el grupal o en el organizacional, y c) fuente de energía del que depende, o tecnología (hardware y software, de acuerdo con G. Goldhaber) (véase cuadro 3)⁹⁵.

Cabe mencionar que esta clasificación tiene una observación ya que, por efectuarse sobre la base de tres criterios, varios medios encajan en más de una categoría (éstas no son mutuamente excluyentes), por ejemplo, el teléfono puede ser empleado por un superior para comunicarse con alguno de sus subordinados y viceversa; también puede ocurrir que dicho superior utilice el teléfono para establecer contacto con alguien de su mismo nivel jerárquico

Siendo esta última tipología una de las más completas, se toma como base para exponer los medios de comunicación interna que posee el IMJUVE, a fin que sea representado la dirección y el espacio que ocupa en la organización.

⁹⁵ Carlos Fernández Collado. *op cit*, p. 253.

Cuadro 12: Tipología para los principales medios internos de comunicación en el IMJUVE

		Diádico	Grupal	Organización
Ascendente 	Hardware	Teléfono Correo electrónico Computadora	Correo electrónico	Teléfono abierto
	Software	Cartas Memoranda Recados	Memoranda Rumores Buzón de sugerencias	Buzón de sugerencias
	Hardware	Teléfono Correo electrónico	Correo electrónico Tableros de avisos electrónicos Pizarrón electrónico	Correo electrónico
Descendente 	Software	Entrevistas Cartas Memoranda Recados	Reuniones Memorándum Circulares Rumores Tableros de avisos	Revistas (Gaceta Poder Joven) Boletines Rumores Manuales Avisos en cheques, felicitaciones en fechas importantes y artículos promocionales (camisetas, plumas, uniformes, etc.) Discursos Informe anual Tableros de avisos no electrónicos
Hardware	Teléfono Correo electrónico Computadora Hojas	Correo electrónico Teléfono	Correo electrónico Teléfono	
Horizontal 	Software	Entrevistas Cartas Memoranda Recados	Reuniones Memoranda Rumores	

Fuente: Carlos Fernández Collado. Tipología para los principales medios internos de comunicación en el IMJUVE en La Comunicación en las Organizaciones (op cit, p. 253).

Como se representa en el anterior cuadro, en el IMJUVE a nivel diádico el número de medios de comunicación en todas las direcciones se mantiene utilizando los básicos, en los cuales no se encuentran aquellos de mayor calidad tecnológica. En el grupal descendente vemos un número amplio y diverso de medios de comunicación como también se observa en el organizacional descendente. Es significativo ver que en la dirección horizontal no hay gran diversidad de medios de comunicación salvo también los necesarios para cubrirla.

Se nota entonces que la comunicación descendente prolifera con un mayor número de medios de comunicación: Sin embargo, la comunicación ascendente casi no existe además de no poseer los medios para llevarla a cabo. La comunicación horizontal al parecer radica en medios de comunicación comunes que simplemente la hace existente.

Se puede otorgar otra clasificación de los medios de comunicación por parte de Alejandro Gallardo Cano en la cual, señala el autor, ha sido realizada sintetizando los aportes de varios autores, principalmente de Jean Cloutier, Denis McQuail, Lee Thayer y Guillermo Tenorio⁹⁶

Dicha tipología, dividida en cinco categorías, incluye la noción de sociedad como medio de comunicación y permite describir los distintos medios no sólo por sus características y posibilidades, también considera las peculiaridades de sus mensajes.

- Los medios de comunicación naturales o directos.

Se le denominan así a todos aquellos recursos que le son “naturales” o inherentes al hombre, sin que para comunicarse recurra a instrumentos o artefactos adicionales para transportar o soportar mensajes y/o respuestas. Por supuesto, en esta categoría entran el cuerpo humano y su dominio del espacio.

⁹⁶ Alejandro Gallardo Cano. *op cit.* p. 31.

- Los medios de comunicación culturales. En esta categoría se incluyen todos aquellos recursos para la comunicación que han permitido a los distintos pueblos perpetuar su memoria en el tiempo. Para solucionar sus problemas comunicativos, cada pueblo ha recurrido a los materiales peculiares de su entorno, a su cosmovisión particular y a sus posibilidades tecnológicas.
- Los medios de comunicación privados. Se caracterizan por ser el vehículo de mensajes de tipo privado o para un disfrute no abierto, no público. En estos se engloban el teléfono celular, el radioteléfono, radiolocalizador, el walkie talkie, los oficios y los memorando, las computadoras, videoconferencias etc.

Todos ellos comparten las características de transportar mensajes privados y su diversidad obedece a necesidades cada vez más específicas de los usuarios

- Los medios de comunicación colectiva o masiva Se engloban aquí los medios de comunicación masiva o colectiva: cine, prensa, televisión, radiodifusión etc. Charles Wright afirma que la comunicación colectiva es diferente de otras manifestaciones comunicativas porque los medios empleados permiten a un grupo reducido de individuos dirigirse a un auditorio relativamente grande, heterogéneo y anónimo
- Los medios de comunicación societarios. Aquí se retoman los medios de comunicación naturales y culturales, en donde el ser humano, gracias a sus potencialidades fisiológicas y su capacidad de crear lenguajes, puede ser no sólo el generador, sino también el portador de mensajes. Y con ello no sólo se alude solamente al dominio de lenguajes verbales y no verbales, sino además a su capacidad de formar cadenas humanas y estructuras sociales hasta integrar relaciones interhumanas.

Medios de comunicación societarios son las ceremonias religiosas, los ritos y rituales civiles, congresos, asambleas, los rumores, los chismes, las tradiciones orales, las danzas tradicionales, y éstos han sido medios efectivos para la conservación de la memoria social y cultural de los pueblos.

Dentro del IMJUVE los medios de comunicación interna utilizados recaen en la categoría de naturales: siendo la comunicación interpersonal que generan toda persona para realizar actividades relacionadas con el trabajo, llaméense pláticas, juntas, conferencias, llamadas por teléfono, etc.

En cuanto a los medios privados el Instituto posee una línea telefónica que conecta a todas las áreas, además del envío de circulares, memorándums, y el caso particular la *Gaceta Poder Joven*, que sólo se distribuye internamente.

La pagina web del IMJUVE se transmite a través de Internet, el cual lo genera un medio de comunicación masivo por el número amplio de receptores que posee.

Misas en honor a personas difuntas que en algún momento colaboraron en el IMJUVE, comidas y presentes de fin de año, eventos como carreras, campamentos, etcétera, son algunos de los medios de comunicación societarios del Instituto a los que alude el autor.

3.3 Publicación interna del Instituto Mexicano de la Juventud (Gaceta Poder Joven)

Este trabajo de investigación tiene como base hablar acerca de uno de los medios de comunicación interna que posee el IMJUVE, su gaceta. Este apartado describirá y analizará, con base en la observación de su proceso de edición, sus características con el fin de diagnosticar su funcionamiento,

Asimismo se refiere también al señalamiento de Carlos Fernandez Collado sobre la problemática que se le atribuyen a los medios de comunicación interna, en donde éstos:

...se utilizan de manera aislada, fragmentada. No se tiene un sistema para planear, organizar, usar y evaluar a dichos medios como un conjunto, de forma global (...) Cada medio difunde mensajes en su propia dirección y no hay esfuerzos coordinados ni intervenciones entre ellos, mucho menos estrategias en pro de una misma causa. A veces, los diferentes medios son manejados por distintas personas que no mantienen contacto entre sí, y el lenguaje utilizado, los conceptos expresados y los fines perseguidos, presentan variaciones considerables. No hay congruencia”⁹⁷.

El Instituto Mexicano de la Juventud emitió una gaceta interna bimestral desde el año 2003 y hasta el 2008, la cual tuvo una extensión de 6 páginas y un tiraje de 300 ejemplares.

La Gaceta *Poder Joven* según su *Procedimiento para la realización de la gaceta interna*, tiene como objetivo el contribuir con el fomento de la cultura organizacional. Está a cargo de la Subdirección de Relaciones Públicas y Prensa, la cual depende de la Dirección de Comunicación Social del Instituto.

Dicha Subdirección se encarga, de manera preponderante, a difundir la información del Instituto hacia medios de comunicación, entablar relaciones con éstos y también con instituciones. Dicha información es de acuerdo al trabajo que realiza el Instituto para y por lo jóvenes.

De manera interna, la labor del área es menos demandante, siendo la realización y emisión de la gaceta como la actividad más desarrollada sobre esta línea de acción, además de entablar relaciones con las áreas del Instituto para que emitir la información que surja de ellos hacia el exterior, para los jóvenes.

⁹⁷ Carlos Fernández Collado. *op cit.* P. 268.

Según Carlos Bonilla el papel de las Relaciones Públicas representa el “para qué”⁹⁸ de la comunicación. Carlos Fernández Collado señala que las Relaciones Públicas es un concepto utilizado dentro de la Comunicación organizacional, **“las relaciones públicas son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.”**⁹⁹.

En este sentido, las Relaciones Públicas dentro del IMJUVE trabajan para optimizar primordialmente los flujos de información y comunicación entre la organización y su público externo, en este caso los medios de comunicación, al emitir los boletines de prensa, invitar a ésta a los eventos donde el Instituto tiene presencia u organiza, etc. Por ello esta actividad la realiza de manera eficiente.

No obstante, aunque se entiende que el público interno de una organización no es el fuerte de las Relaciones Públicas, en el Instituto no existe estrategias sólidas que logren lo que hacen éstas hacia el exterior, lo cual es optimizar los flujos de información y comunicación de manera interna. La gaceta, por tanto, es el único vínculo que utiliza el Instituto para hacer dicha labor.

Vemos entonces que la comunicación interna no está teniendo presencia constante, lo cual reprueba Carlos Bonilla ya que para él **“los procesos de comunicación organizacional no pueden limitarse a ser procesos informativos cuya finalidad sea a exclusiva búsqueda de la eficiencia y el incremento de la productividad”**¹⁰⁰.

Frente a este contexto podemos visualizar escenarios posibles de la gaceta, el cual es un instrumento de las relaciones públicas para dirigir los flujos de comunicación e información y así intermediar entre la organización y su público interno. Dichos escenarios son postulados por Carlos Bonilla.

⁹⁸ Prof. Lic. Julio Cesar Pereira Parodi. “Comunicación y Relaciones Públicas ¿Identidad, complementación y antagonismo?” (en línea). Argentina. Ponencia en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Instituto de Estudios Superiores.. Dirección URL: http://www.rppnet.com.ar/rr_pp.htm - (consulta: Miércoles 18 de noviembre de 2009).

⁹⁹ Carlos Fernández Collado. *op cit*, pp. 31-32.

¹⁰⁰ Prof. Lic. Julio Cesar Pereira Parodi *op cit*.

El escenario deseable, o la situación ideal, es que la gaceta sea un medio de comunicación interna que sirva para el público interno del Instituto como un canal en donde fluya la información oportuna y necesaria; que sirva de motivador, es decir que a través de ella se reconozca el esfuerzo en las labores realizadas; que sea un canal directo de participación del personal para refutar conocimientos o dar a conocer opiniones y necesidades. Es pasar de la mera información a la comunicación en toda la extensión de la palabra.

El escenario catastrófico, o aquella situación indeseable, es que la gaceta desaparezca quedando afuera toda posibilidad de integración entre los miembros del IMJUVE para conducirla a un ambiente organizacional sano.

El escenario probable, el que se puede dar con mayor facilidad, es que la gaceta mantenga su estado actual y siga viéndose como una fuente de información más que de comunicación, y lo que es aún peor, que sea un requisito institucional que sólo se lleva a cabo por ordenes más que por convicción. Este escenario visualiza a la gaceta como un recurso desaprovechado más que como un medio de comunicación interna.

Dicha situación puede remediarse si la gaceta se reconfigura desde el perfil de las personas que requiere para realizarla, la estructura y objetivo que deben guardar los contenidos, y la forma de emitirla hacia el público interno.

Por otro lado, desde su origen esta gaceta ha sufrido cambios de estructura así como de nombre ya que, en un inicio, se le identificaba como “Entre Nosotros” y posteriormente “La Gaceta Poder Joven”.

Cabe señalar que en el año 2009 la gaceta continuó con cambios en cuanto a nombre, formato y proceso de distribución. Se realizó en formato PDF para ser enviada vía correo electrónico a todo el personal del IMJUVE, y así evitar ser

impresa. Se le nombró “La Gaceta IMJUVE”. Sin embargo, pese a los ajustes, los contenidos siguieron guardando características similares a las de sus antecesoras

Diversas secciones se han creado, desaparecido o renovado. Los contenidos que en éstas emiten también han padecido cambios en cuanto a las temáticas que han abordado. Generalmente la gaceta comenzó siendo informativa de asuntos relacionados con el Instituto y, paulatinamente, se alejó de esta línea para integrar temas de diversa índole como: imagen, productividad, salud, afectividad, asertividad, calidad, etcétera.

Con dichos contenidos no se hace presente un equilibrio consistente, congruente y con un cause funcional con el resto de la información que refiere a los acontecimientos internos del Instituto. Es decir, los temas quedan ajenos sin relación alguna uno con otro.

Por otro lado, el conocimiento de la gaceta dentro del Instituto es limitado, según el Subdirector de Prensa y Relaciones Públicas, Ricardo Flores Nolasco, y el Coordinador de Información de la misma área, Alexis García. Esto es causado por distintas variables: a la distribución inadecuada o manejada de forma deficiente, la temporalidad de su emisión; por el número de ejemplares que se imprimieron (300) para hacerlos llegar a un total de 72 áreas, en las cuales laboran en promedio de 5 a 10 personas; y a la ineficiente difusión que se hace de la misma en los demás medios de comunicación interna del Instituto.

Actualmente, las fallas se originan por problemas técnicos cuando la gaceta no se envía a todos los correos y por ello no todo el personal tiene acceso a ella, sobre todo jóvenes de servicio social y becarios o quienes no cuentan con correo institucional. Por otro lado, es inexistente su difusión en los demás medios de comunicación interna del Instituto.

Pese que existe un manual de procedimiento para la realización de la gaceta, la planificación de la gaceta se hace de manera espontánea, ya que no existe un rigor al aplicar el programa y calendario de actividades requeridas en su proceso de realización. Los contenidos a realizar quedan establecidos al momento en que va emitiéndose la gaceta.

Además, una sola persona se encarga de editar la gaceta, recolectando información y haciendo las notas, que mediante una revisión, se aceptan para emitirlas. Para ello, un diseñador se encarga de la parte visual y, una vez que se termina, se autoriza por parte de la Dirección de Comunicación para su impresión y envió por correo electrónico.

3.3.1 Análisis de contenido en la Gaceta Poder Joven

Aparte de sus limitaciones, en cuestiones de distribución y planeación, es necesario conocer de qué forma esta constituida la información que emite. Sí ésta en verdad motiva y genera expectación hacia el personal del IMJUVE, o sólo cumple su función informativa, si es que lo hace de manera correcta.

Para ello se hará analizará el contenido de la Gaceta Poder Joven, retomando la metodología de Bernard R. Berelson, quien define el análisis de contenido como una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa¹⁰¹

Berelson señala varios usos¹⁰² del análisis de contenido, como son:

- Describir tendencias en el contenido de la comunicación.

¹⁰¹ Bernard R. Berelson. *cit pos* Alejandro Fonseca Letona. Comparación del manejo de la agenda que se hace en la televisión nacional con el que muestra la prensa escrita sobre la labor de diputados y senadores. Mtra. Josefina Buxadé Castelán (Vocal y Director). (en línea) Cholula, Puebla. Departamento de Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad de las Américas Puebla (Tesis profesional). Dirección URL: http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/fonseca_la/capitulo4.pdf. (consulta: Miércoles 8 de octubre de 2008. 3:10 p.m.).

¹⁰² Bernard R. Berelson. *cit pos* Alejandro Fonseca *op cit*.

- Develar diferencias en el contenido de la comunicación.
- Comparar mensajes, niveles y medios de comunicación.
- Exponer técnicas publicitarias y de propaganda.
- Mediar la claridad de los mensajes.
- Descubrir estilos de comunicación.
- Descifrar mensajes ocultos.
- Determinar el estado psicológico de personas o grupos.
- Anticipar respuestas a comunicaciones.
- Reflejar actitudes, valores y creencias de personas, grupos o comunidades.
- Cerrar preguntas abiertas.

En ese sentido, los usos que le daremos a este análisis será para describir tendencias y develar diferencias en el contenido de la comunicación, ya que se contrastará diferentes gacetas emitidas para conocer qué efecto trata de producir en los lectores y como cambian ésta intención en el paso del tiempo.

Cabe señalar que este análisis será longitudinal, es decir, se analiza un medio, la gaceta *Poder Joven*, a lo largo del tiempo, en este caso de 2003 al 2009, para estudiar los cambios que se han producido.

Por otro lado, Berelson también señala que en todo análisis de contenido debe enunciarse con claridad la finalidad u objetivo; es decir lo que el analista quiere conocer. Éste se efectúa por medio de la codificación. El proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Para codificar es necesario definir los siguientes conceptos¹⁰³:

- Unidades de análisis: Constituyen segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías. Berelson menciona cinco unidades importantes:

¹⁰³ Bernard R. Berelson. *Cit pos* Alejandro Fonseca *op cit*.

- La palabra: Es la unidad de análisis más simple. Así, se puede medir cuántas veces aparece una palabra en un mensaje.
- El tema: Se define a menudo como una oración, un enunciado respecto a algo. Si los temas son complejos, en análisis de contenido es más difícil.
- El ítem: Tal vez es la unidad de análisis más utilizada como lo puede ser un libro, una editorial, un programa de radio o televisión, un discurso, etc.
- El personaje: Un individuo, un personaje televisivo, un líder histórico.
- Medidas de espacio – tiempo: Son unidades físicas como el centímetro – columna, la línea, el minuto, el periodo.

Las unidades serán colocadas en categorías las cuales son los niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis. Son las casillas en las cuales son clasificadas las unidades de análisis.

Hay varios tipos de categorías:

- De asunto o tópico: Tema tratado en el contenido
- De dirección: Cómo es tratado el asunto (por ejemplo: favorable – desfavorable)
- De valores: Valores, intereses, deseos revelados.
- De receptores: A quien van dirigidos los mensajes
- Físicas: Categorías para ubicar la posición y duración de una unidad de análisis

Las categorías deben abarcar todas la posibles subcategorías de lo que se va a codificar, las subcategorías deben ser mutuamente excluyentes y las categorías y subcategorías deben derivarse del marco teórico y una profunda evaluación de la situación.

Ahora bien, para llevar a cabo el análisis de contenido es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Definir con precisión el universo y extraer una muestra representativa.

Para su estudio se cuentan con 30 gacetas impresas, las cuales abarcan el periodo del año 2003 al 2008. Cabe recordar que para el año 2009 la distribución de la gaceta fue en formato PDF a través de correo electrónico institucional (@imjuventud.gob.mx) a todo el personal del IMJUVE.

De éstas 30 gacetas impresas, se extrae una muestra de 11 gacetas que abarca de 2003 y hasta el 2008, de manera impresa, y 2 de las realizadas en el año 2009 en nuevo formato. Siendo entonces un total de 13 gacetas a analizar. Cabe señalar que se toman dos gacetas por año desde el 2003 al 2007, así como también del 2009. Sólo se toma a analizar una gaceta del año 2008, ya que fue la única que se imprimió y distribuyó en el IMJUVE.

Se retoma este número ya que cada par de gaceta representan un año de reproducción y el tener dos gacetas de cada año (a excepción del 2008) se podrá confrontar la información de una y otra para tener, entonces, mayor campo de investigación.

2. Establecer y definir las unidades de análisis

Las unidades de análisis serán:

- *Número de mensajes*: El número total de notas o mensajes que contiene la gaceta
- *Interno*: Notas periodísticas que abarcan sucesos internos del IMJUVE, ya sea porque se llevan a cabo en sus instalaciones, o estén involucrados su personal.
- *Externo*: Notas periodísticas que no se generan dentro del IMJUVE; sino que provienen de una fuente externa que busque informar o motivar al personal del mismo.
- *Valoración personal*: Notas donde se informan o dan consejos sobre la mejora de la vida personal y familiar del o para el personal del IMJUVE.
- *Valoración laboral*: Temas que buscan informar o dar consejos sobre la mejora de la vida profesional o laboral del o para el personal del IMJUVE.

- *Informativos*: Temas que sólo pretenden informar sin buscar una reacción por parte de los receptores.
- *Motivadores*: Temas que buscan una respuesta o cambio por parte de los receptores, sobre todo de mejora sobre sus actividades laborales, familiares o individuales.
- *Redacción en primera persona del plural*: Notas que inserten este tipo de comunicación que sirva crear un ambiente de solidaridad y apoyo al público interno.
- *Redacción en segunda persona del singular*: Notas que inserten este tipo de comunicación que sirva para acortar distancias entre la gaceta y su público.
- *Colaboración del personal*: Aparición de una nota redactada por, o con la ayuda del personal del IMJUVE.
- *Mensaje de retroalimentación*: Aparición de oración que invite al lector a emitir una respuesta a partir de la lectura de la Gaceta.
- *Mensaje de colaboración*: Aparición de oración que invite al lector a ayudar en la elaboración de la Gaceta.
- *Inserción del Nombre del instituto*: Logotipo, siglas o el Nombre completo del IMJUVE inserto en los mensajes que emite la Gaceta.
- *Inserción del Nombre de la Gaceta*: Logotipo, siglas o el Nombre completo de la Gaceta inserto en los mensajes que emite ésta.
- *Directivos*: Notas que por su tema o complejidad son dirigidas a personas con el cargo de Director o Subdirector del IMJUVE
- *Empleados en general*. Notas que por su tema son dirigido a personas con el nombramiento de Jefe de Departamento, Servicios Especializados, Analista Profesional. Base, Confianza u Honorarios
- *Servicio social*: Notas dirigidas a jóvenes que presten servicio social dentro del IMJUVE
- *Becarios*: Notas dirigidas a jóvenes que prestan servicio y reciben una beca monetaria dentro del IMJUVE
- *Público externo*: Notas dirigidas a jóvenes y público en general externo al IMJUVE
- *Fotografías (personal del IMJUVE)*: Fotografías insertas a la gaceta en las que aparezcan o modelen personas adscritas al IMJUVE.

- *Imágenes*: representaciones visuales que ilustren los mensajes emitidos en la gaceta, hechas bajo un programa de diseño o retomadas de otra fuente.
 - *Fotografías (jóvenes)*. Fotografías insertas a la gaceta en las que aparezcan modelos o jóvenes externos al IMJUVE
 - *1 Mensaje por hoja*: Si a una hoja de la gaceta se le diseña para un sólo tema o asunto
 - *2 Mensajes por hoja*: Si en una hoja de la gaceta se le diseña para dos temas o asuntos
 - *3 o más Mensajes por Hoja*: Si en una hoja de la gaceta se le diseña para tres o más asuntos
 - *Simple*: En una hoja de la Gaceta, hay en su totalidad mensajes Internos o externos del IMJUVE, (no mixtos)
 - *Mixto*: En una hoja de la Gaceta, hay mezcla de temas Internos y externos del IMJUVE
3. Establecer y definir las categorías y subcategorías que representen a las variables de investigación. En todo análisis de contenido debe quedar claro qué datos se analizan, de qué manera se definen y de qué población se extraen.¹⁰⁴

Serán tres las categorías que encierran las anteriores unidades de análisis:

- *Mensajes*: Son las notas que tratan un asunto o problema y se plasman dentro de la Gaceta
 - *Receptores*: Son las personas a las cuales se le dirigen los Mensajes que emite la Gaceta
 - *Física*: Abarca elementos del diseño y estructura gráfica de la Gaceta
4. Elaborar las hojas de codificación.

De acuerdo a las unidades y categorías ya establecidas para este análisis de contenido, la hoja de codificación es la siguiente cada par de gacetas por año:

¹⁰⁴ Krippendorff *cit pos* Alejandro Fonseca *op cit*.

Cuadro 13: Hoja de codificación para Análisis de Contenido de la Gaceta Poder Joven

Codificador: Mónica Casillas Pacheco Fecha: agosto de 2009		Material a analizar: 2 Gacetas “Entre Nosotros”, año 2003		
CATEGORÍAS		FRECUENCIAS		TOTALES
		1ª.	2ª.	
MENSAJES	N° DE MENSAJES			
	INTERNOS			
	EXTERNOS			
	VALORACIÓN PERSONAL			
	VALORACIÓN LABORAL			
	INFORMATIVOS			
	MOTIVADORES			
	REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA			
	REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA			
	COLABORACIÓN DEL PERSONAL			
	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN			
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN			
	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE			
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA ENTRE NOSOTROS			
RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE			
	EMPLEADOS			
	SERVICIO SOCIAL			
	BECARIOS			
	PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)			
FÍSICA	N° DE SECCIONES			
	FOTOGRAFÍAS IMJUVE			
	IMÁGENES			
	FOTOGRAFÍAS- JÓVENES			
	1 MENSAJE POR HOJA			

	2 MENSAJES POR HOJA			
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA			
	SIMPLE			
	MIXTO			

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Hoja de Codificación para Análisis de Contenido de la Gaceta Poder Joven, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos Alejandro Fonseca op cit*). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

5. Efectuar la codificación: Contar las frecuencias de repetición de las categorías.
6. Vaciar los datos de las hojas de codificación y obtener totales para cada categoría
7. Realizar los análisis estadísticos apropiados

La siguiente es la hoja donde se vaciaron los datos del análisis de todas las gacetas analizadas

Cuadro 14: Tabla General de Resultados – Análisis de Contenido de la Gaceta Poder Joven

Codificador: Mónica Casillas Pacheco Fecha: agosto de 2009		VACIADO DE DATOS							
CATEGORÍAS	FRECUENCIAS							TOTAL	
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
Nº DE MENSAJES	26	18	18	16	11	7	20	116	
INTERNOS	17	8	10	6	4	4	10	59	
EXTERNOS	9	10	8	10	6	3	11	57	
VALORACIÓN PERSONAL	15	12	10	11	10	3	13	74	
VALORACIÓN LABORAL	13	7	7	5	3	4	7	46	
INFORMATIVOS	21	12	15	15	5	7	14	89	
MOTIVADORES	9	9	5	3	8	1	7	42	
REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA	21	18	21	3	38	31	52	184	
REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA	15	79	29	17	86	39	133	398	

	COLABORACIÓN DEL PERSONAL	7	3	2	1	0	1	0	14
	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN	4	3	3	2	0	0	1	13
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN	0	0	0	0	6	0	1	7
	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE	21	18	18	21	6	13	23	120
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA ENTRE NOSOTROS	8	4	6	3	5	0	2	28
RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE	4	1	2	1	1	0	2	11
	EMPLEADOS	22	16	15	15	11	10	20	109
	SERVICIO SOCIAL	1	0	0	0	0	0	0	1
	BECARIOS	1	0	0	0	0	0	0	1
	PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)	1	1	1	1	0	2	0	6
FÍSICA	N° DE SECCIONES (promedio)	9	8	8	7	6	6	10	8
	FOTOGRAFÍAS IMJUVE	9	5	18	5	3	3	33	76
	IMÁGENES	11	4	4	9	8	0	8	44
	FOTOGRAFÍAS-JÓVENES	0	0	0	0	6	4	8	18
	1 MENSAJE POR HOJA	9	10	11	10	10	5	18	73
	2 MENSAJES POR HOJA	2	3	1	0	0	1	2	9
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA	3	1	2	2	1	1	0	10
	SIMPLE	1	1	1	0	0	2	2	7
	MIXTO	4	3	2	2	1	0	0	12

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Tabla General de Resultados sobre Análisis de Contenido de la Gaceta Poder Joven del año 2003 al 2009, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos* Alejandro Fonseca *op cit*) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

Como se aprecia en la tabla general de resultados¹⁰⁵, hay diversas variables a interpretar. Primero encontramos que la reducción del número de mensajes es visible del año 2003 al 2008, donde hay una gran decaída en producción de la gaceta, misma que comienza a regenerarse en el año 2009 con un considerable aumento de éstos para reposicionarse como en un principio.

¹⁰⁵ En el anexo 1 se puede consultar cada una de las hojas de codificación, según los resultados que arrojaron las gacetas analizadas a partir del año 2003 y hasta el año 2009.

Existe un visible equilibrio entre los mensajes internos con los externos, pese que al inicio de la gaceta, en 2003, existe una diferencia notable, donde la producción era netamente interna.

En cuanto a la intención de los contenidos la mayoría son de valoración personal y de carácter informativo, guardando constancia a lo largo del período analizado.

La redacción que guardan los mensajes mayoritariamente son escritos en segunda persona del singular y plural (Tú, ustedes) con desniveles, en un año hay más y en el siguiente menos. Aunque la primera persona del plural (nosotros) se encuentra en segundo lugar, se encuentra un incremento en su uso a lo largo de los años. Así se denota que la gaceta ha tratado de acortar una distancia entre ésta y el público.

Hay una reducción considerable de las colaboraciones por parte del personal del IMJUVE, señalando el año 2003 como la más provechosa en esa materia. También se redujeron los mensajes de retroalimentación para los lectores de la gaceta. Y hay una nula inserción de mensajes donde se invite al personal a colaborar en el quehacer de la Gaceta.

Existe una clara identificación del nombre del IMJUVE, en comparación con el nombre de la Gaceta, siendo éste mucho menos frecuentado entre los contenidos que guarda.

La gran mayoría de los mensajes son destinados a los *Empleados*, por su tema y clara comprensión. No se toma en cuenta a los jóvenes que realizan servicio social o becarios que también son parte del Instituto.

El número de secciones ha variado durante el periodo analizado de la gaceta, siendo 8 el número promedio que ha tenido la gaceta en ellos. En ellas ha existido

una presencia constante de fotografías relacionadas con el IMJUVE, sobre todo de su personal, para ejemplificar o ilustrar los contenidos que se realizan.

La mayoría de las veces, se le dedica una hoja completa a los mensajes dentro de la Gaceta; y cuando dos o más de éstos se colocan en una misma página, los contenidos son mixtos, es decir, hay internos y externos en la misma hoja.

3.3.2 Análisis FODA de la Gaceta IMJUVE

Para complementar el análisis de la Gaceta *Poder Joven*, en este apartado se realizará un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para extraer características de este medio de comunicación interna y una visión más general que sirva para conducirla a una propuesta de cambio sólida.

Para ello se utilizarán datos o información proveniente de técnicas como observación directa del proceso de realización de la gaceta, durante los años 2008 y 2009, así como la información otorgada en entrevistas con el Subdirector de Prensa y Relaciones Públicas, Ricardo Flores Nolasco, y el Coordinador de Información de esa misma Subdirección, Alexis García, acerca del proceso de elaboración así como la recepción de la gaceta a los empleados del Instituto.

En el análisis FODA se tomarán en cuenta los factores que influyen en el entorno de la gaceta. Cabe señalar que dichos factores se utilizan para señalar los aspectos que influyen en las organizaciones, pero éstos se trasladarán para estudiar este medio de comunicación interna, si se toma en cuenta que para su realización también se constituye una pequeña estructura de personas que buscan crearla.

Primero que nada, el entorno de una organización es, según Héctor F. Álvarez, “**el conjunto de todos los elementos o actores externos a la organización que son pertinentes**

para su actuación”¹⁰⁶. A pesar de que son cuestiones de índole externa a la organización, el entorno se divide en interno, que son los componentes internos de la organización y que ejercen una acción sobre ella; y entorno, que son componentes o actores que influyen directamente en el comportamiento de la organización de manera inmediata..

Dichos factores a considerar en el entorno¹⁰⁷ son: organización, recursos humanos, comercialización, finanzas, tecnología, sistema de información, clientes, proveedores, reguladores, socios estratégicos; y del entorno¹⁰⁸: factores económicos, políticos, culturales, tecnología

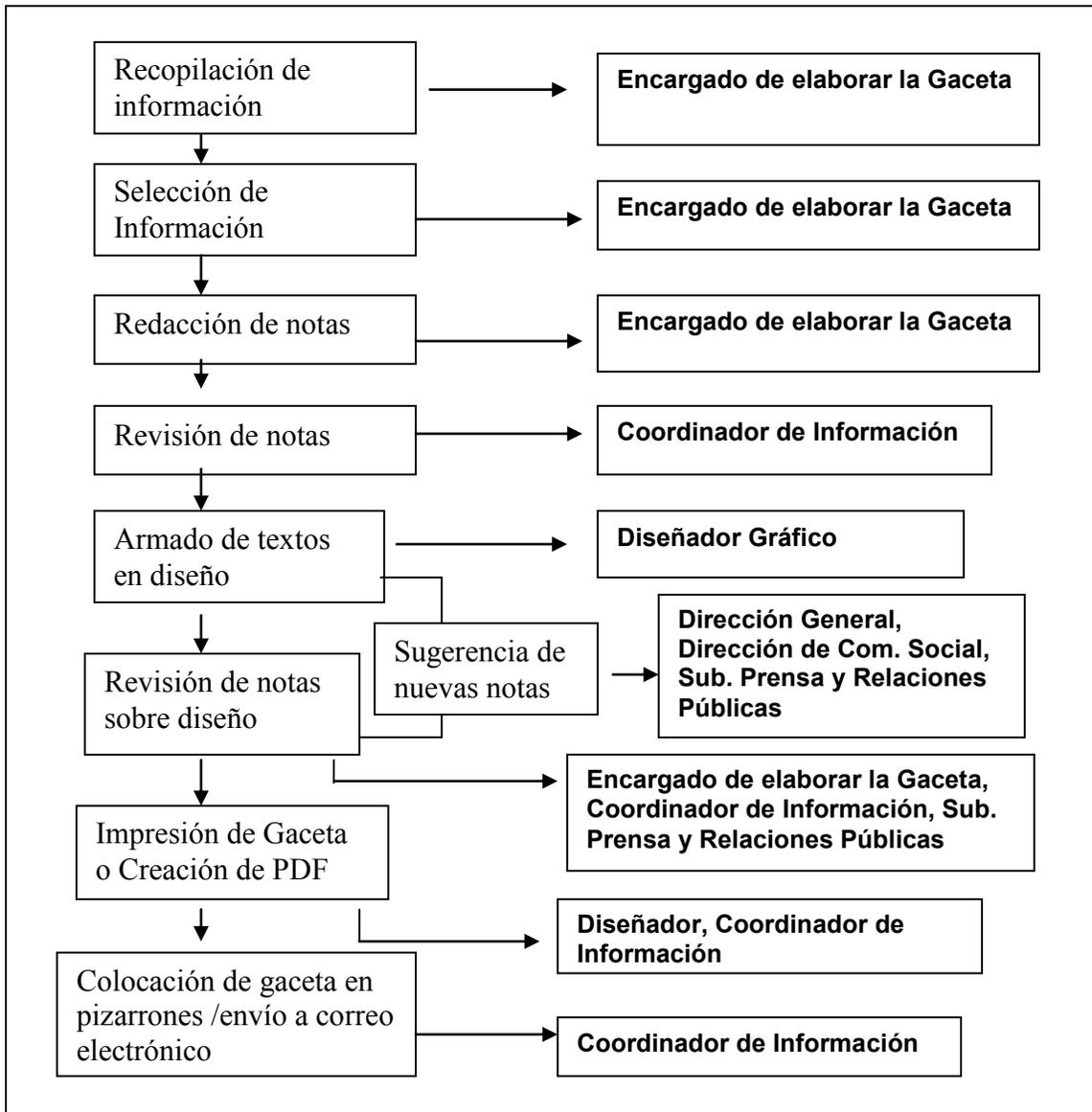
Para profundizar el estudio de los anteriores factores, es necesario conocer la organización que realiza la gaceta y cómo lo hace. El proceso para realizar la Gaceta *Poder Joven* se representa en el siguiente diagrama:

¹⁰⁶ Héctor F. Álvarez, *Principios de Administración*. 2ª edición; Córdoba, Ediciones Eudecor; 2000, p. 93.

¹⁰⁷ -“Factores del Intorno: Organización, Recursos Humanos, Comercialización, Finanzas, Tecnología y Sistema de Información”, retomados en el trabajo Final: *Análisis del Entorno Organizacional de AUNAM (Agencia Universitaria de Noticias)*, para la Materia de Entorno Social de las Organizaciones, realizado en junio de 2007, bajo la cátedra de la Profa.: Nieves Pliego Mendoza

¹⁰⁸ Factores del Intorno: Clientes, Proveedores, Reguladores y Socios Estratégicos”, retomados de Héctor F. Álvarez, *op cit*, pp, 95 y 96.

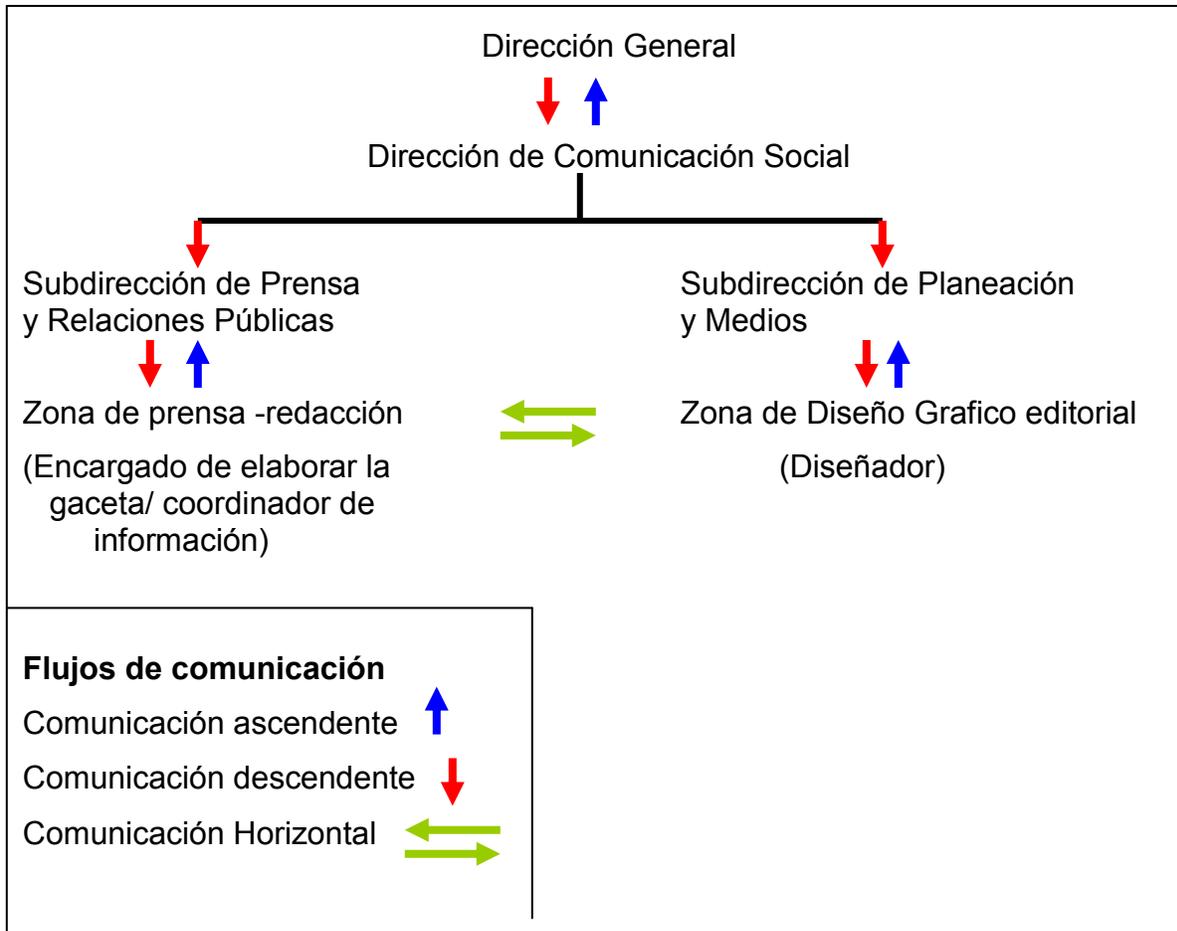
Cuadro 15: Diagrama que representa el proceso de elaboración de la Gaceta Poder Joven del Instituto Mexicano de la Juventud.



Fuente: Casillas Pacheco Mónica. *Diagrama que representa el proceso de elaboración de la Gaceta Poder Joven del Instituto Mexicano de la Juventud.* Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

De éste podemos rescatar un pequeño organigrama donde se visualizan las personas involucradas y el proceso que se lleva para su realización:

Cuadro 16: Organigrama que representa el proceso de elaboración de la Gaceta Poder Joven del Instituto Mexicano de la Juventud, así como los flujos de comunicación que existen.



Fuente: Casillas Pacheco Mónica. *Organigrama que representa el proceso de elaboración de la Gaceta Poder Joven del Instituto Mexicano de la Juventud, así como los flujos de comunicación que existen.* Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

De estos diagramas donde se representa la organización de la Gaceta Poder Joven y el proceso de su elaboración, y tomando en cuenta los factores del interno y entorno que lo afectan, tenemos entonces las siguientes observaciones para posteriormente, realizar el análisis FODA.

INTORNO

A) Organización.

Como se estableció en el primer diagrama, de manera breve, la realización de la gaceta se lleva a cabo mediante un proceso donde la unidad no prevalece. Se inicia primero con la recolección de información, la cual tiene que ver con temas relacionados con organización, en cuestiones laborales, salud, actividades recreativas, etcétera, tomando en cuenta lo que le conviene saber al Instituto de acuerdo a estas temáticas.

Posteriormente se selecciona la información con base en el posible interés que tenga el personal hacia el tema, ya sea por lo atractivo, claro o reflexivo que puede ser.

El encargado de la gaceta debe hacer las anteriores actividades para poder redactar las notas, la mayoría hechas bajo el género periodístico de nota informativa.

El Coordinador de Información, perteneciente a la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas, revisa las notas realizadas sugiriendo cambios, muchos de ellos en cuestiones de redacción más que en temas.

Una vez aprobadas las notas, éstas pasan con el Diseñador, quien armará la gaceta ya de manera visual. Cabe señalar que durante este proceso se llegan a recibir sugerencia de nuevos temas para realizar notas, ya sea por parte de la Dirección General, la Dirección de Comunicación Social o la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas, no obstante éstas se hacen a destiempo, es decir, cuando prácticamente se encuentra ya redactada y diseñada la gaceta.

Una vez terminada la Gaceta *Poder Joven*, en cuestión de diseño, el encargado de realizarla, más el Coordinador de Información así como el Subdirector de

Prensa y Relaciones Públicas, revisan una vez más las notas para posibles cambios, en materia de redacción y también diseño. Finalmente la gaceta se manda a impresión para su posterior distribución.

En cuanto a los flujos de comunicación (cuadro) se observa que, pese a que la Dirección General encabeza los flujos de comunicación, es la última instancia que se involucra en el proceso de su creación. Las personas que mayoritariamente se encuentran retroalimentándose en el encargado de realizar la Gaceta, el coordinador de información y el diseñador, mientras que los subdirectores y directores se mantienen aislados y sólo se involucran para señalar errores más que en logros en la misma.

B) Recursos Humanos.

La gaceta tiene una circulación interna, por ende su público meta serán todas las personas que laboran dentro del IMJUVE.

De las personas involucradas en todo el proceso de realización de la gaceta, sólo tres mantienen una unidad, encargado de elaboración, coordinador de información y diseñador, mientras las otras, las cuales tienen un rango superior de autoridad, sirve de filtradores que decidirán si la información final es conveniente para emitir o a su vez, dar sugerencia de nueva.

C) Comercialización.

Una vez teniendo la impresión de la gaceta, ésta se distribuye a las todas las áreas, otorgándole al alrededor de 10 gacetas a cada una. Para la versión en pdf se envía a través de correo electrónico a las direcciones institucionales de todo el personal.

D) Finanzas.

La Gaceta Poder Joven es un medio de comunicación interna, cuyos gastos de impresión corren con base en el presupuesto que se le otorga al IMJUVE para ese

tipo de servicios, de acuerdo a la Dirección De Recursos Humanos y Materiales del mismo.

F) Tecnología.

Entre los insumos se encuentran el papel donde se imprimen las notas, así como el lápiz o la pluma que sirven para revisión de éstas. Entre la maquinaria se emplean computadoras, impresoras, cámara fotográfica y el software de diseño.

G) Sistema de Información.

El Internet es la herramienta básica para la obtención de información que se emitirá en la Gaceta. También se cuenta con un directorio del personal para cuando se requiere una entrevista de semblanza.

No se cuenta con apoyo de organizaciones o especialistas que complementen con sus conocimientos a la realización de contenidos.

H) Clientes.

En este sentido es el público interno del Instituto a quien va dirigida la gaceta, siendo el personal que labora en el Instituto como directores, subdirectores, jefes de departamento, analistas operativos y profesionales. Una observación es que los becarios, servicio social no están contemplados como público, así como también el personal de limpieza y seguridad

No se tiene un sistema o proceso interno para tener conocimiento si el público lee o consulta la gaceta, mucho menos si ésta es de su interés, a pesar de la existencia de actuales mensajes de retroalimentación, para dar sugerencias u opiniones acerca de sus contenidos, no se tiene registros de respuesta por parte de ellos.

I) Proveedores.

Los proveedores de la Gaceta Poder Joven es propiamente la Dirección de Recursos Humanos y Materiales quien proporciona la maquinaria como computadoras, papelería para su elaboración, también la Dirección de Sistemas quien proporciona los software a utilizar para la redacción de notas como word e Internet.

En cuanto al envío de la gaceta, la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas se encarga de realizar los oficios de distribución, en donde cada área firmará de recibido por las gacetas que se le otorgan. Por otro lado, la Dirección de Sistemas se encarga de enviarla (la gaceta en formato pdf) a los correos institucionales.

J) Reguladores.

Existe un Manual de Procedimientos instituido para la elaboración de la gaceta, aunque en la práctica no se lleva a cabo fielmente. También la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas ejerce un control de las notas, muchas veces en cuanto a redacción, aunque también dicha función la realiza la Dirección de Comunicación Social.

K) Socios estratégicos.

Un socio estratégico es la Secretaria de Educación Pública que, a través de la Gaceta, puede emitir información para el personal del Instituto así como para los jóvenes, público meta del mismo. Sin embargo, no existe otro tipo de socio como especialistas o personal interno que colabore en los contenidos o sugerencias para la gaceta.

ENTORNO

A) Factores económicos.

Actualmente la crisis económica ha afectado a la sociedad mexicana. Tanto que se ha hecho recortes de presupuesto y el IMJUVE ha sido una de las tantas instituciones que ha padecido de esta situación. Por tanto ha tenido que mantener

un plan de austeridad que se ha reflejado en la eliminación de servicios como la telefonía celular.

B) Factores políticos.

Uno de los factores políticos, que ha influenciado mucho en el Instituto, como de su ambiente, es que la administración pertenece al partido político en turno en el poder ejecutivo (PAN), lo cual permea situaciones de índole interna como una gran apatía de los trabajadores hacia las autoridades, por las pocas afinidades que se tiene a éste.

C) Factores culturales.

Los cambios de administración para el personal del IMJUVE son momentos críticos y la adaptación a los nuevos ordenamientos que exige sus directivos es paulatina. Por ello, se limita a realizar sus actividades laborales y aunque han existido convivencias para aminorar la situación, sólo se han obtenidos cambios a corto plazo.

A su vez, no hay apoyo en la realización de actividades, como por ejemplo la estructuración de una Brigada de Protección Civil que sirva para resguardar la seguridad de las personas que laboran en el Instituto. Como no existe el interés de los directores como de los empleados, genera apatía para la realización de éstas actividades y otras posteriormente.

D) Tecnología.

En el IMJUVE se trabajan con las herramientas básicas provenientes de las Tecnologías de Información y Comunicación, llámese correo electrónico, messenger y páginas web

Actualmente, de acuerdo con varios autores, vivimos en la *sociedad de la información* debido a la gran cantidad de material informativo con el cual se cuenta en diversos soportes. Esto es de necesaria consideración para determinar

el entorno tecnológico actual y sus tendencias, sobre todo porque este sistema ha sido posibilitado por la existencia y desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

Según el PNUD (2002) en el Informe sobre Desarrollo Humano en Venezuela: "La TIC se conciben como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC) - constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional - y por las Tecnologías de la información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfases)".¹⁰⁹

Para entender este tipo de entorno tecnológico es necesario tomar en cuenta lo que Luis Joyanes argumenta respecto al uso de las nuevas tecnologías para el desarrollo de las actividades y el aumento de la productividad. Así, este autor comenta que en **"la sociedad postindustrial informatizada, la comercialización de productos, la financiación, la publicidad, los seguros, los transportes y las comunicaciones, así como la producción de nuevos conocimientos son impensables sin el tratamiento de la información"**.¹¹⁰ La revolución tecnológica ha contribuido de forma notable a incrementar la producción de todo tipo de bienes y servicios y especialmente de informaciones.

El uso de las nuevas tecnologías actualmente no sólo permite la producción de información, sino que dicha producción conlleva cambios más rápidos y más impactantes, y con alto grado de innovación.

¹⁰⁹ Prof. Luis Salazar, *¿Qué son las TIC?*, (en línea) Venezuela, Ministerio del Poder Popular para la Educación. Dirección URL: http://fundabit.me.gob.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=196&Itemid=83 (consulta: Jueves 5 de mayo de 2011, 10:09 pm) .

¹¹⁰ Luis, Joyanes, *Cibersociedad. Los retos digitales ante un nuevo mundo digital*, : Mc.Graw-Hill, 1997. p. 176.

No obstante, el entendimiento de las nuevas tecnologías y la creación de propuestas a partir de éstas, las harán una herramienta para enfrentar los cambios y adaptarse a ellos de una manera paulatina y más saludable para la organización

Por ende, el introducir una nueva tecnología a un medio de comunicación interna es una idea innovadora para el personal de una organización que la recibe así como para quien la crea. Se crea un canal en el que se informa pero también se invita a participar en él.

Resumiendo se tiene entonces el siguiente cuadro de análisis.

Cuadro 17: Análisis FODA de la Gaceta interna Poder Joven

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ventaja de contar con sugerencias para los contenidos por parte de la Dirección General, Dirección de comunicación y Subdirección de Prensa y Relaciones Publicas. - Capacidad de revisar los contenidos que emite la Gaceta IMJUVE - Ventaja en la reducción de costos al enviarla vía correo electrónico en formato PDF - Ventaja de que la gente que la realice sea interna al instituto así como a quien se dirige - Se cuenta con los insumos y un sistema de información básico para realizar los contenidos de la gaceta - Existen reguladores que sirven para controlar la elaboración y distribución de la gaceta - Se tiene como socio estratégico a la SEP, quien da reconocimiento a los contenidos de la Gaceta 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de unidad y congruencia, por parte del equipo de elaboración de la gaceta. - La sugerencias por parte de la Dirección General, Dirección de comunicación y Subdirección de Prensa y Relaciones Publicas, para los contenidos, son hechas a destiempo - El coordinador de información sólo señala errores en redacción más que en contenidos. - La Dirección General es la ultima instancia del equipo de elaboración en involucrarse en el proceso - La gaceta enviada por correo electrónico no es atractiva ni interactiva para el publico interno - La Dirección de comunicación y Subdirección de Prensa y Relaciones Publicas se mantienen aisladas en todo el proceso y cuando se involucran solo señalan errores más que logros. - No existe un sistema de información externo, como especialistas, para complementar los contenidos de las gacetas - Los contenidos de la gaceta no están dirigidos al personal interno ambulante, como son los becarios o de servicios social. Mucho menos al personal de limpieza y seguridad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> - La actitud del personal, que es inconforme y negativa a los procesos que se llevan a cabo en el IMJUVE - Las tecnologías de la Información y Comunicación que son utilizadas para laborar en el IMJUVE - EL desarrollo de las TIC'S para innovar los procesos comunicativos en las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - La crisis económica que vive el país reduce el presupuesto destinado al IMJUVE, y con ello se eliminan servicios o se retira recursos monetarios que puede afectar en la elaboración de la gaceta, tanto de su personal como de los recursos que requiere - El personal interno no se adapta a los cambios de administración que resultan del partido político que se encuentra en el poder
---	--

Fuente: Casillas Pacheco Mónica. Análisis FODA de la Gaceta interna Poder Joven, del Instituto Mexicano de la Juventud. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

3.4 Diagnóstico de la Gaceta Poder Joven del Instituto Mexicano de la Juventud.

Después de realizar el citado Análisis de Contenido y FODA a la Gaceta *Poder Joven*, se concluye que su propósito inicial se ha perdido en el transcurso de los 6 años que tiene de existencia.

En un principio (año 2003) era el claro el objetivo que perseguía, pues alimentaba al personal (no sólo a empleados, sino al resto como directores, becarios y servicio social) de información, reconocimiento y motivación sobre sus actividades. Ahora el reconocimiento ya no es evidente, sólo sigue en pie la función informativa que persigue a dar al lector recomendaciones para su persona y de índole laboral, dejando de lado la parte de incentivar trabajo, el esfuerzo hecho por alguna actividad

Durante la observación hecha al realizar el análisis, se consta que la participación del personal del Instituto ya sea para responder a una entrevista, dar información para una nota, o mejor aún, redactar ellos mismos sus pensamientos de acuerdo a un tema, era notorio. Y actualmente, sin lugar a dudas, eso se ha perdido.

El nombre de la Gaceta tampoco ha tenido un impacto entre el personal, porque su nombre dentro de sus páginas es prácticamente inexistente.

Por tanto, la *Gaceta Poder Joven* ha vivido transformaciones, unas discretas y otras tan visibles, las cuales han hecho que mayoritariamente haya perdido su esencia inicial. Ha cambiado en estructura, intención y diseño y éstas variables no guardan una congruencia o la han perdido, ya que pareciera que la gaceta se emite para alguien ajeno al Instituto.

Estos cambios se hacen de manera fragmentada, donde las partes importantes del proceso de comunicación no guardan una unidad. Tanto Emisor como Receptor son dos entes lejanos y extraños a la vez.

El emisor, siendo la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas, encargada de realizar la Gaceta, y la Dirección General como editorialista (quien muchas veces da órdenes sobre los contenidos) no conoce a su público y no lo atrae para conocerlo. Y el medio para lograr esto es precisamente la Gaceta, pero no la utiliza para estos fines.

Por ello la *Gaceta Poder Joven* no guarda una unidad, con un propósito identificado como en sus inicios. Se realiza de manera espontánea con la creencia de lo que se emita servirá para algo, de lo cual no se tiene certeza.

Por otro lado, gracias al análisis FODA, se puede constatar que la *Gaceta Poder Joven* guarda numerosas debilidades, muchas de ellas relacionadas con su proceso de elaboración y las funciones que realizan el equipo de personas involucradas para ello, así como la falta atención hacia el destinatario.

Sin embargo las fortalezas que tiene la gaceta son un pretexto fundamental para aminorar las debilidades; así como también las oportunidades que rondan en ella, pues las TIC's parecen ser una ruta viable para dirigir la Gaceta a procesos innovadores, que logren una compenetración de las personas por la complejidad que hay en ellas, y ahonden en el interés del público al que se dirige por ser

canales abiertos para interactuar y retroalimentar la información que de ellas emane.

No obstante, no hay que dejar a un lado las amenazas concernientes al ambiente externo del Instituto, como la crisis económica o la política que ejerza el gobierno federal, del cual los simpatizantes del partido en turno a éste administran el IMJUVE. Para ello, hay lograr un equilibrio donde el personal interno pueda compaginarse y no agredir sus creencias o disposiciones frente a un sector de quien aún no se siente allegado.

Es así que *la Gaceta Poder Joven*, debe tener unidad, empezando por quien la realiza en el proceso de elaboración; y además conocer a su público: qué es lo quiere, qué lo motiva, qué no quiere, qué le interesa. Si se pierden estas dos vertientes, como se ha estado haciendo, la gaceta es entonces inútil y disfuncional.

CAPITULO 4. PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA GACETA INTERNA “PODER JOVEN” DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se ha profundizado en conceptos como lo son comunicación y comunicación organizacional, de éste último se desprenden otros básicos como comunicación interna y medios de comunicación interna. Por su parte, se ha analizado como objeto de estudio al Instituto Mexicano de la Juventud y su gaceta interna Poder Joven, recogiendo observaciones y conclusiones sobre su funcionamiento.

Es tiempo entonces de dar una propuesta de cambio que logre la plena funcionalidad de ésta última para lograr su objetivo principal, el cual es integrar a su personal y que éste encuentre un medio de comunicación que logre satisfacer sus necesidades al laborar en el IMJUVE.

Dicho cambio está previsto para llevarse a cabo desde el perfil del personal que la realizará, las temáticas y estructura que contendrán sus contenidos, la plataforma en donde se emitirá, y la plena identificación de ésta hacia su público interno, el personal del Instituto.

Cabe señalar que esta propuesta tomará en cuenta un instrumento muy en boga actualmente, las nuevas tecnologías de la Comunicación e Información. Y es que son éstas las que darán un mayor cauce, de manera más innovadora, fácil y rápida, a los objetivos que una gaceta debe cumplir, en este caso ser un medio de información, pero también un elemento que logre la motivación, la empatía, la plena identificación del trabajador con su organización.

4.1 Tecnologías de la Información y la Comunicación

En el primer capítulo de este trabajo de investigación se abordó el futuro del comunicólogo organizacional, quien poco a poco ha profundizado en el estudio de

las nuevas tecnologías y sobre el impacto que éstas han tenido en el desarrollo de las organizaciones hoy en día.

Por ello, las estrategias de comunicación a implementarse serán basadas en utilizar, y sobre todo apropiar, estas nuevas tecnologías a las necesidades e innovaciones que requieren las organizaciones actualmente para su funcionamiento.

Como también ya se abordó, la *Gaceta Poder Joven* del Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), posee diversas fortalezas. Sin embargo, muchas de las debilidades que también tiene son susceptibles a un cambio para convertirlas en oportunidades de innovación.

El re-diseño que entonces se propone para este medio de comunicación, se hará con base en las nuevas tecnologías, pues se plantea trasladarla al ciberespacio, con la plataforma que Internet proporciona, como una gaceta electrónica accesible al público interno del Instituto.

Obviamente el trasladar un medio de comunicación interna impreso a electrónico conlleva a realizar cambios. Cambios desde la planeación de la gaceta, elaborarla, distribuirla así como apropiarla. Y esto ocurre porque se pretende trasladar una sociedad de la información, como lo es el IMJUVE, a ser una sociedad de la comunicación.

4.1.1 Cambio y Cibercultura

El cambio en cualquier sentido causa temor y más cuando se trata crear uno dentro de una organización para innovar algún proceso. Este temor se traduce en incertidumbre por no saber qué pasará y los riesgos que posiblemente conlleve. En la actualidad, paulatinamente se ha incrementado la inserción de las nuevas

tecnologías en la sociedad y éstas tienden a transformar los procesos de comunicación e información que tradicionalmente se venían dando.

Osvald León señala la llamada “resistencia al cambio” la cual no se ha dado necesariamente por la complejidad, costo o dificultades técnicas para el acceso a estas TIC’s, sino mas bien “... por las dinámicas internas de la propia organización, acostumbrada al uso de los medios de comunicación tradicionales, a los ritmos de de las relaciones y coordinaciones que disponían de mayores tiempos, entre otras razones”¹¹¹.

Otra razón que explica también esta resistencia tiene que ver con el rol y la importancia que la organización le da a la comunicación, más allá de su uso instrumental. Si bien se tiene la certeza de que para el Instituto la comunicación interna es un instrumento importante, no siempre es una prioridad, sino más bien como algo innato que ya está establecido y se ejemplifica por el manejo de su actual gaceta

En entrevista, la Doctora Luz María Garay Cruz señala algunos factores de resistencia o temor hacia el uso de las nuevas tecnologías. Menciona que hay varios de sentido generacional.

Los sujetos mayores de 40 años a menos que tengan mucho interés en la tecnología la usan, los que no les parece como cosa poco necesaria porque todavía no han descubierto las bondades de ésta. A otros les da miedo descomponer el equipo, por ejemplo, hay un desconocimiento de las computadoras, hay un desconocimiento del internet, etc., les da miedo echar a perder algo. Por otro lado, la gente por ejemplo no quiere publicar en un blog porque les da miedo la exposición pública... esa exposición hace que resistencia tanto como usuario que produzca, que construya para la red, como para el usuario que lee¹¹².

El concepto de apropiación es vital, porque así como el Instituto debe invertir en la infraestructura de las nuevas tecnologías, por muy básica que sea, también

¹¹¹ León Osvald, et al *Movimientos sociales en la red*. Quito, ALAI 2001, p.52.

¹¹² *Entrevista con Luz María Garay Cruz*, Doctora en Ciencias de la Comunicación. Profesora de Asignatura en: Teorías de la comunicación II y III. Línea de investigación: Nuevas Tecnologías, Globalización y Comunicación, Comunicación Educativa y Teorías de la Comunicación. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 11 de abril de 2008 – Anexo 2.

requiere invertir en la obtención del conocimiento de ellas. En ese sentido Manuel Castells señala una característica de esta dinámica es “la aplicación del conocimiento y la información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información /conocimiento en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos”¹¹³.

Por ende, Joel de Rosnay aconseja llevar a cabo tres pasos para lograr esa apropiación: “en primer lugar, entender; en segundo, experimentar; y en tercero, aprender”¹¹⁴.

La Profesora Guadalupe García Nava, Licenciada en Ciencias de la Comunicación¹¹⁵, señala que los parámetros para apropiarse o hacer nuestras las nuevas tecnologías en una organización radican en primero conocer a detalle cada una de las TIC’s, su concepto, su desarrollo y lo que es mucho más importante su proyección, es decir, a dónde te va a llevar el uso de una tecnología de comunicación. Cuando el comunicador organizacional conoce cada una de las TIC’s lo que debe de hacer es saber a quién es apropiable esa “TIC” a partir de las características del sujeto, del usuario.

La apropiación implica entonces conocer cómo aprende el usuario a interactuar dentro de la actual dinámica tecnológica, generando entonces una nueva cultura llamada Cibercultura, el cual es un término que agrupa una serie de “fenómenos culturales contemporáneos ligados principalmente, aunque no únicamente, al profundo impacto que han venido ejerciendo las tecnologías digitales de la información y comunicación sobre aspectos tales como la realidad, el espacio, el tiempo, el hombre mismo y sus relaciones sociales”¹¹⁶. Dicho impacto es conocer las diversas formas de percibir la realidad y cómo el hombre interactúa estando en ella.

¹¹³ Manuel Castells. *La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura*. México. S. XXI. Volumen I: la sociedad red, 2002. P.58.

¹¹⁴ Ignacio Ramonet, et al *op cit*. P. 31.

¹¹⁵ *Entrevista con Lic. Guadalupe García Nava*, Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Profesora de Asignatura en las materias: Diseño de Comunicación en las Organizaciones y Estrategia de Comunicación Organizacional. Línea de investigación: comunicación organizacional. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 17 de abril de 2008 – Anexo 3.

¹¹⁶ Jaime Alejandro Rodríguez, “Cibercultura”. (en línea) Bogotá, Relato Digital, Universidad Javeriana Dirección URL:

http://www.javeriana.edu.co/facultades/C_Sociales/Facultad/sociales_virtual/publicaciones/relato_digital/r_digital/cibercultura/cibercultura.html. (consulta: Domingo 20 de abril de 2008, 9:47 a.m.).

Como se abordó en el primer capítulo, la Cibercultura es una nueva cultura emergente dentro de las organizaciones que se manifiesta como un cambio en su conocimiento y aprendizaje. Es una cultura que emerge gracias a la creación del Internet y el ciberespacio, donde también confluyen personas creando una nueva sociedad, redes y vínculos, trayendo como consecuencia nuevos modos de existir, nuevas reglas, nuevos productos, etc.

La diferencia entre cultura y cibercultura es que la primera acumula información y la ordena; mientras que la cibercultura acumula, ordena y genera nueva información para crear conocimiento sobre las relaciones, los símbolos y vínculos que se generan dentro del ciberespacio.

La cibercultura está construida por tres dimensiones sistémicas: la de la información, la de la comunicación y la del conocimiento. La información es la representación espacial del mundo en una imagen cifrada en símbolos, en lenguaje. La comunicación pone en movimiento esa estructura cifrada o codificada, en las interacciones que realizan los seres humanos y transformando así la información. Los sistemas de conocimiento están por encima de información y comunicación; son la perspectiva de representación (información) – creación (comunicación) de todo lo que aparece en el mundo social, de todo lo que ha aparecido, y de todo lo que puede aparecer.

Por eso, dice Galindo¹¹⁷, la cibercultura es un proyecto de construcción. Se alimenta de la información que obtiene para generar nueva, ya que la cibercultura promueve más diálogo, conversación y reflexión entre distintos y semejantes.

Por todo ello, el entendimiento de las nuevas tecnologías, el conocimiento de la cibercultura que puede generarse y la creación de propuestas a partir de éstas, las harán una herramienta para que las organizaciones puedan enfrentar y adaptarse a los cambios de una manera paulatina y más saludable para la organización.

¹¹⁷ Jesús Galindo, *op cit* p. 112.

Además, según la Doctora Garay Cruz, es importante “reconocer las ventajas que puede ofrecer la tecnología para organizar redes internas, donde la información sea más fluida, en donde haya posibilidades reales de participación e interacción entre los distintos grupos que a veces jerárquicamente no pueden lograrla, en donde se pueden conformar comunidades de amigos...”¹¹⁸.

4.2 Propuesta de Rediseño de la Gaceta Poder Joven del Instituto Mexicano de la Juventud.

La gaceta interna es un medio de comunicación que el IMJUVE posee para lograr una vinculación directa y una integración entre su público interno, ya sea en dirección descendente, horizontal y ascendente. Carlos Fernández Collado señala “las publicaciones internas se usan para ciertos propósitos, por ejemplo: para motivar al personal, proporcionar una mayor integración entre éste, informarle acerca de sucesos que ocurren en la compañía”. No obstante, este medio no es atendido para cumplir con dicho objetivo, resultando así un medio obsoleto y devaluado.

Rediseñar este medio de comunicación e implementarla a través de las tecnologías de información y comunicación, siendo Internet la base, es la propuesta para que la comunicación interna en el IMJUVE no siga reconociéndose como un fenómeno innato que por cuya característica no se le preste la atención debida para conformar no sólo una transmisión de información entre los empleados que lo conforman, sino que ésta incentive la innovación y la creación y difusión de información constantemente, la apertura de canales de comunicación e estimule la participación que logre un ambiente laboral más comprometido y solidificar la imagen interna de la propia organización.

Es por ello que dicha propuesta pretende escalar un pequeño peldaño para logre reconfigurar la comunicación interna del Instituto con el apoyo de un medio de comunicación interna accesible para sus empleados, con un estructura que permita que sus contenidos se realicen de manera ordenada, atractiva y dinámica, la información sea actualizada con mayor rapidez, el costo económico no sea

¹¹⁸ Entrevista con Luz María Garay Cruz, *op cit.*

problema y con una posibilidad clara para abrir un espacio en ella que invite la participación e interacción de los empleados

Plantear la forma en llevar a cabo esta estrategia es complejo porque no existe una metodología para aplicar una nueva tecnología en las organizaciones. Siguiendo con las palabras de la Doctora Garay Cruz, **“no existe metodología, es algo que actuales personas que trabajamos esa línea de tecnologías en distintos sectores de educación, medios, en la que sea, sabemos que es muy complicado porque no hay una metodología. Hay reglas pero no hay metodología, las reglas: concreción de textos, claridad de objetivos, clara delimitación de para quién estás escribiendo, el respeto del otro de no cometer abusos, este tipo de reglas que son muy claras”**¹¹⁹.

No obstante, aunque no se cuente con una metodología, el trabajo del comunicólogo organizacional es poder proyectar lo que se quiere o necesita alcanzar para la organización. Como lo explica la Profesora Guadalupe García Nava **“...hay que replantear esa situación proyectiva de saber hasta dónde vamos a poder generar conocimiento”**¹²⁰.

Es por ello que se propone los cambios en la Gaceta Poder Joven del IMJUVE cubriendo cuatro puntos a partir de las debilidades más significativas, de acuerdo al análisis que se hizo de ésta en el tercer capítulo.

4.2.1 Rediseño de Contenidos de la Gaceta.

Los contenidos o la información que emitirá la gaceta electrónica del IMJUVE deberán cubrir temáticas que logren integrar y generar empatía en los trabajadores del Instituto, haciendo énfasis en la relación jefe- trabajador. A lo largo de este apartado se darán sugerencias para producir los mensajes que el Instituto tiene para sus trabajadores.

¹¹⁹ Entrevista con Luz María Garay Cruz, *op cit.*

¹²⁰ Entrevista con Guadalupe Nava, *op cit.*

Lo anterior responde a la necesidad que según Ricardo Homs Quiroga, citando a Berlo, se enuncia a que **“Si los miembros no llegan a estar satisfechos, con la asociación y no desearan continuar perteneciendo al grupo, éste se desintegrará y en consecuencia el objetivo de productividad no será logrado. La productividad del grupo depende de la conservación del mismo”**.¹²¹.

Es así que la actitud del personal responde a dos situaciones, la primera en la conciencia que tenga sobre la necesidad de permanecer en la organización, por ejemplo en realizar actividades con el fin de obtener una retribución económica; y la segunda es cuestionarse sobre si la organización, en la que se encuentran laborando, es aquella por la que estarían dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para hacerla crecer.

Si la segunda fuera la actitud de nuestro personal, entonces existe un problema de imagen institucional. Para evitar lo anterior es necesario ofrecer al personal una imagen positiva de la institución y además indicarle qué actitud es la que se espera.

Según Berlo¹²², un principio básico de la comunicación dentro de la administración consiste en que las prescripciones, descripciones y expectativas de comportamiento, (papeles o roles) que espera la organización de sus empleados deben tener estrecha relación entre sí, es decir, las personas deben ser: informadas sobre lo que deberán hacer, recibir prescripciones exactas (disposiciones) y crearles la expectativa de esperar lo que suceda con aquello que se les permitió.

Es lógico pensar que cuando el personal está plenamente identificado con la empresa, con sus problemas, logros y fracasos y siente orgullo por pertenecer a esa organización, es cuando invierte esfuerzo adicional para que se logren los objetivos institucionales. Cuando el personal está bien informado de la situación

¹²¹ Ricardo Homs Quiroga. *La comunicación en la empresa. Cap. 3. La Integración del Personal a los objetivos de la empresa a través de la comunicación*. México. 1998. P.73.

¹²² Ricardo Homs Quiroga, *cit pos Berlo. op cit*. P. 72.

real de la empresa y además confía en la veracidad de la información que tiene se vuelve realista en sus pretensiones, ajustándose a las circunstancias que vive la empresa.

La mejor forma de cerrar el abismo entre la empresa y su personal es con comunicación veraz. Las grandes ventajas que esta estrategia conlleva, sobre tener información constituida y fluida, evita rumores, malos entendidos y demagogias de líderes oportunistas y mal intencionados, además de un goce de credibilidad por parte de los directivos y de la organización en sí.

Por otro lado, los contenidos de la gaceta deben guardar empatía con los empleados, es decir, es necesario enfocarse en que gracias a la gaceta la organización podrá informar a los empleados los objetivos que deben llevar a cabo y sobre todo que éstos los asuman como propios.

Para ello, por ejemplo, podemos tomar en cuenta la identificación de líderes de opinión en la organización a que logren invitar a los empleados a asumir actitudes u opiniones que necesita ésta.

Según Ricardo Homs Quiroga¹²³, uno de los objetivos que persigue la comunicación organizacional interna en la creación de Opinión Pública favorable a los proyectos y objetivos de la institución y además, neutralizar aquella que pudiese dañarla

La característica medular de la Opinión Pública, siguiendo con este autor, es que su manifestación como fenómeno surge a través de la expresión de un grupo humano, respecto a un tema específico, en la cual pretende intervenir. Por ello toda Opinión Pública debe ser totalmente visible a su manifestación y busca lograr un objeto específico: esto es, que no es simplemente una opinión que se empite por el gusto de opinar, sino que se opina para obtener algo.

¹²³ Ricardo Homs Quiroga, *op cit.* p. 81.

La gaceta debe ser el medio que pueda alzar la voz a esos grupos que la organización tiene para darles un impulso a su desarrollo y como éste le genera un benéfico factor de productividad en los objetivos de la organización, así como responder siempre a las personas cuando lo requieran para alcanzar el mismo fin.

Ricardo Homs Quiroga¹²⁴ propone los siguientes contenidos para una publicación interna en las organizaciones, y las características a tomar en cuenta para que ésta sea funcional:

A) Un editorial: Este debe ser un comentario bien planeado que analice algún tema importante; sobre algo que afecte a la empresa, al país o a la comunidad. Puede ser un mensaje motivador, una felicitación al personal por algún logro, o una llamada de atención o recriminación por deficiencias grupales. También podría centrarse en el aviso o informe de algún nuevo proyecto u objetivo.

B) Entrevistas con el personal de la empresa: Se selecciona algún empleado u obrero, que extralaboralmente hubiese tenido alguna actuación sobresaliente en el deporte, el arte, la cultura, la política, la ciencia o hubiese vivido alguna experiencia fuera de lo normal.

C) Reportajes sobre los próximos cursos de capacitación o los que ya se hayan impartido recientemente. El enfoque que se les pueda dar abarca desde el contenido temático, objetivos, currículum de quienes los imparten, hasta información de quienes los han cursado o fotografías de la inauguración o clausura.

También debe darse a conocer las pautas seguidas para seleccionar a los participantes.

¹²⁴ Ricardo Homs Quiroga. *Op cit.* P. 112- 113.

D) Recomendaciones sobre seguridad industrial: Sobre como usar el equipo, como evitar riesgos, que hacer en caso de emergencia o accidente.

E) La lista de los nuevos empleados (que ingresaron después de la última publicación), departamento que los contrató y un mensaje de bienvenida.

F) La lista de los que cumplirán años de vida durante el período de vigencia de la publicación.

G) Reportajes sobre eventos deportivos donde participan equipos de la empresa.

H) Reportajes sobre eventos culturales como conferencias, pláticas, exposiciones de pintura. Fotografía o escultura; conciertos, lectura de poemas y cualquier manifestación artística del personal.

I) Reportajes sobre eventos sociales llevados a cabo en la empresa. Ejemplo de esto son las comidas, cenas, cocteles, festivales, etc.

J) Una sección de aviso económico. Donde los empleados anuncien lo que quieren vender o comprar.

K) Notas de eventos sociales de vida privada del persona, tales como bodas, bautizos, quince años o incluso, defunciones.

L) Recomendaciones de películas, libros, obras de teatro, exposiciones artísticas. En épocas previas a períodos vacacionales, sugerencias de destinos turísticos.

LL) Reconocimientos al personal. Por antigüedad, productividad, puntualidad, asistencias absolutas a sus labores.

M) Logros de la empresa (reconocimientos a la calidad de los productos o servicios, contratos muy importantes, records de producción o ventas).

N) Nombramientos, ascensos y promociones.

Ñ) Informes sobre visitas importantes a la empresa.

O) Colaboraciones del personal: cuentos, poemas, fotografías, reportajes.

P) Explicación sobre cómo funcionan los productos o servicios que la empresa ofrece al mercado.

Q) Historia del tipo de productos que la empresa maneja (por ejemplo historia del automóvil, del fonógrafo, etc.).

R) Otros temas que pueden surgir en función de las circunstancias.

Varios de los anteriores contenidos ya los contempla la *Gaceta Poder Joven*. Sin embargo, hay que tomar en cuenta los que hacen falta como lo son un Editorial, Entrevistas con el personal, Reportajes sobre eventos de la empresa, logros de la empresa, nombramientos, etc., Entablar entrevistas con otras organizaciones para ampliar la información y reconocer con ello el apoyo de otras instituciones y fortalecer así los lazos de cooperación. Es decir, la gaceta debe tomar en cuenta que lo que tiene que informar es acerca de la organización para la organización.

Para poder incentivar la participación del personal, y con ello que se interesen en conocer la gaceta, se proponen las siguientes actividades:

- Solicitar que los empleados participen en la elaboración de contenidos para la gaceta, ya sea creando concursos, actividades, etcétera, dándoles un reconocimiento formal por dicha participación.

- Entrevistar a los empleados dándoles como retribución alguna felicitación o reconocimiento por parte de la Dirección General dicha participación.
- Todos los comunicados informativos, boletines, memorándums, circulares, se envíen primero a través de la gaceta y se refuercen con otros medios internos como el correo electrónico institucional o a través de impresiones y distribución de los mismos.

4.2.2 Propuesta para la Elaboración de la Gaceta

En el tercer capítulo de este trabajo de investigación se describió la estructura y funcionamiento de la organización, o grupo de personas, que elaboran la Gaceta Poder Joven del Instituto Mexicano de la Juventud.

En dicha descripción se señaló que la realización de la gaceta se lleva a cabo mediante un proceso donde la unidad en su equipo, es decir personas responsables de elaborarla, no prevalece. Las personas o áreas responsables son la Dirección de Comunicación Social (Director), Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas (Subdirector, Coordinador de Información, Encargado de la elaboración de la Gaceta, Fotógrafo) y la Subdirección de Planeación y Medios (Subdirector, Diseñador).

De las personas involucradas en todo el proceso de realización de la gaceta, sólo tres mantienen una unidad, quien son: encargado de elaboración, coordinador de información y diseñador, mientras las otras, las cuales tienen un rango superior de autoridad, sirve de filtradores que decidirán si la información final es conveniente para emitir o a su vez dar sugerencia de nueva.

El problema fundamental sobre esta poca unidad radica en que las decisiones para llevar a cabo acciones radican en autoridades que asumen atender otras tareas que en sus parámetros tienen mayor necesidad de atención, es decir, son más importantes. Muchas de esas prioridades radican en la preservación de

estrategias de comunicación externa y no interna, donde se desarrolla la Gaceta Poder Joven

Por ello, la propuesta es crear un equipo especializado en la Gaceta, desde su planeación, elaboración, emisión aunándole la parte de evaluación de ésta.

Para evitar el dilema sobre si es posible o no contratar a personal en la Institución para dicho fin, lo ideal es que este equipo especializado sea conformado por estudiantes que realicen servicio social y becarios, capitaneados por una autoridad de la Subdirección de Prensa quien será el Coordinador General de la publicación. Éste último se le tendrá que recaer la responsabilidad de tomar decisiones para que en última instancia sólo informe de los avances a las autoridades superiores como lo es la Dirección de Comunicación Social y en su defecto la Dirección General.

Los estudiantes que funjan como servidores sociales o becarios podrán agruparse de la siguiente manera, de acuerdo a su perfil:

Reporteros, Editores de Estilo, Redactores – Estudiantes de Comunicación

Fotógrafos - Estudiantes de Comunicación o Fotografía

Diseñadores - Estudiantes de Diseño Grafico

Mantenimiento técnico de la gaceta – Estudiantes de Computación o similar (quienes trabajarán desde el área de Soporte Técnico del Instituto y tendrán contacto único y directo con el personal de la Gaceta)

La Estructura de esta organización sería la siguiente:

Cuadro 18: Estructura para la Elaboración de la Gaceta



Fuente: Casillas Pacheco Mónica. Propuesta de Estructura para elaborar la Gaceta IMJUVE. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2011.

El proceso de elaboración comenzará a partir de una junta de planeación en donde se involucrará el Director de Comunicación Social, el Subdirector de Prensa y Relaciones Públicas y el Coordinador de la Gaceta Interna. Para ello, se debe establecer la periodicidad de su realización. Si se propone que la gaceta sea semanal o quincenal, las juntas se deberán llevar a cabo cada lunes para tener un control en los avances y resultados.

Una vez teniendo el plan para la edición de la Gaceta, el Coordinador realizará una junta con su equipo de trabajo (reporteros, editor de estilo, fotógrafo, diseñador), para informar, entablar sugerencias, establecer tiempos de elaboración y entrega para cada responsable, y también los avances y resultados que se obtengan de las ediciones anteriores.

Obteniendo el trabajo elaborado, el Coordinador de la Gaceta entablará contacto con la Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas, así como con la Dirección de Comunicación Social, de preferencia al mismo tiempo, para realizar las observaciones, correcciones y autorización para publicar.

Con la autorización, el Coordinador de la Gaceta solicitará a la Subdirección de Sistemas su apoyo para que la página web dirigida a la Gaceta sea actualizada de acuerdo al trabajo realizado.

Cuando la gaceta esté en funcionamiento, el evaluador de la Gaceta estará al pendiente de las peticiones que realice el público, para darle cauce con el Coordinador de la Gaceta.

El objetivo del anterior proceso descrito es agilizar la elaboración de la Gaceta obteniendo varios resultados: se genera un grupo que estará comunicándose todo el tiempo en el proceso, se actualiza la información constantemente, participan jóvenes estudiantes de manera más dinámica en una actividad laboral, se crearán tareas específicas para cada participante en la elaboración, entre otras.

4.2.3 Propuesta para la Difusión de la Gaceta.

Los objetivos que se buscan son, además de difundir la Gaceta dentro del Instituto, es también dar a conocer que éste es un medio de comunicación y que se busca la participación del personal para enriquecerla o para que a través de ella se puedan satisfacer sus necesidades. Por ello, las estrategias de comunicación se realizarán en ese sentido.

Algunas estrategias que se sugieren son las siguientes:

- Objetivo: Difundir los contenidos, avances de próximos números de la gaceta a empleados de confianza, sindicalizados y de honorarios del IMJUVE quincenalmente.

Justificación Se utilizará la promoción con el fin de dar a conocer, dentro del IMJUVE, la existencia de la gaceta en formato electrónico así como la forma de consultarla al tipo de empleados de rango medio del Instituto en específico, y a becarios y jóvenes de servicio social en general.

Cuadro 19: Estrategia de Comunicación para la Difusión de Contenidos en la Gaceta IMJUVE

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Empleados de confianza, sindicalizados y de honorarios. Jóvenes Becarios y de Servicio Social del IMJUVE	Promoción	Artículo promocional impreso	Flayer electrónico con información específica de los contenidos de la gaceta e instrucciones para consultarla	Correo electrónico	Tamaño: carta, a color	Insertar información específica de los contenidos o avances de próximos números de la gaceta e instrucciones para consultarla en Internet
IMPLEMENTACIÓN						
RESPONSABLES		EVALUACIÓN		COSTOS		
Coordinación de Gaceta IMJUVE - Coordinador - Evaluador		Se levantará una encuesta cada 3 meses para observar el impacto de la gaceta en el público interno		No contempla		

Fuente: Casillas Pacheco Mónica. Estrategia de Comunicación para la Difusión de Contenidos en la Gaceta IMJUVE. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México 2011.

- Objetivo: Instruir al personal del IMJUVE sobre cómo consultar la Gaceta Poder Joven en formato electrónico mensualmente

Justificación: A través de voceros que les enseñarán a los empleados cómo se puede consultar la Gaceta Poder Joven en formato electrónico, por medio de un dialogo cara a cara o grupal, puede acortarse la distancia con el publico interno generar mayor confianza para su acercamiento a dicha herramienta.

Cuadro 20. Estrategia de comunicación para capacitar la consulta de la Gaceta IMJUVE

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Empleados del IMJUVE	Comunicación Organizacional	Comunicación Interna	Reuniones con empleados de cada área	Voceros: Servidores Sociales y/o Becarios del IMJUVE	Plática para los empleados del IMJUVE Duración 30 min Sala de Juntas	Proporcionar información sobre cómo operar la Gaceta Poder Joven en formato electrónico Proporcionar información sobre lo que pueden consultar en la Gaceta Solicitar sugerencias sobre los contenidos, diseño, entre otros temas, a los empleados para la mejora de la gaceta
IMPLEMENTACIÓN						
RESPONSABLES		EVALUACIÓN			COSTOS	
Coordinación de Gaceta IMJUVE - Coordinador - Evaluador		1. Se hará una observación mensual, no participante, para determinar el rumbo que se la dan a las juntas, si éstas cumplen su objetivo. 2. Se levantará una encuesta cada 3 meses para medir el grado de apropiación que tiene el público interno sobre de la gaceta.			No contempla	

Fuente: Casillas Pacheco Mónica. Estrategia de Comunicación para capacitar la consulta de la Gaceta IMJUVE. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México 2011.

Las anteriores estrategias son ejemplos sugeridos de las actividades que se pueden llevar a cabo para difundir la gaceta y para capacitar al público interno a utilizarla. Es concebible pensar que de éstas se pueden generar otras más con objetivos, tácticas y características mucho más específicas que se orienten a cubrir el principal propósito, que la gaceta sea totalmente conocida y apropiada.

4.2.4 Rediseño Visual de la Gaceta.

El diseño visual de la Gaceta del Instituto Mexicano de la Juventud ha mostrado cambios significativos desde sus inicios cuando ésta se denominaba “Entre Nosotros”.

Gaceta 2003 – 2006

La Gaceta “Entre Nosotros” se caracterizó por usar el color turquesa como signo muy distintivo. Dicho color se relacionaba con el anterior logotipo que la institución mantenía hasta el año 2009. Por otro lado, se hace notar excesiva información en la realización de las notas, además del uso de ilustraciones más que de fotografías para ilustrarlas:



EL IMJU hace...

CHOLOS A LA NEZA

El Instituto Mexicano de la Juventud (IMJU), a través de la Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud, presentó el libro "Cholos a la Neza. Otra identidad de la migración", a fin de contribuir a la generación y difusión de información sobre las diversas identidades juveniles.

Los cholos de Ciudad Neza emergieron como consecuencia de migraciones provenientes de áreas cinematográficas de la década de los 80s, amarradas a la situación política y económica que se vivía en nuestro país: apertura de fronteras, libre comercio, globalización, migración, entre otras acciones.

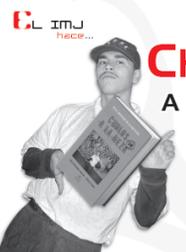
ENCUESTA DE VIOLENCIA EN EL NOVIASGO

Presentamos el resultado de la primera Encuesta Nacional sobre Violencia en el Noviasgo.

Cómo identificar la violencia en la pareja

Hay señales de alerta, que permiten hacer visible la violencia en las relaciones de pareja. Entre ellas están:

- Control o trato de cambiar tu forma de vestir, de hablar o de pensar.
- Te vituperan constantemente.
- Que evaguen tus defectos.
- Todo el tiempo quiere estar contigo o saber lo que haces y con quién.
- Te prohíbe o amonesta en situaciones referentes a tu escuela, al trabajo y con amistades y con sus familiares.
- Te culpa de todo lo que sucede y/o convence de que es así dándote vueltas a las cosas para confundirte.




Salud

ASMA LABORAL, ¡CUIDA TU RESPIRACIÓN!

El asma laboral es una enfermedad que surge al estar en contacto con ciertos agentes irritantes presentes en el ambiente de trabajo. Se caracteriza por la inflamación de las vías respiratorias, lo que provoca síntomas como tos, dificultad para respirar y ataques de asma.

El asma laboral es una enfermedad que surge al estar en contacto con ciertos agentes irritantes presentes en el ambiente de trabajo. Se caracteriza por la inflamación de las vías respiratorias, lo que provoca síntomas como tos, dificultad para respirar y ataques de asma.

Algunos de los síntomas que se presentan en el asma laboral son: tos, dificultad para respirar, sensación de opresión en el pecho y ataques de asma.

Para prevenir el asma laboral, es importante tomar medidas como: usar equipo de protección personal, evitar el contacto con los agentes irritantes y acudir al médico si se presentan síntomas.



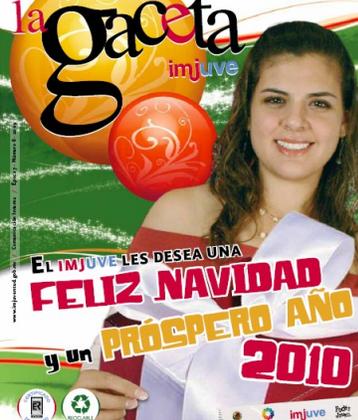

2009

Para el año 2009 el IMJUVE hizo un cambio de imagen que comprendía la creación y difusión de un nuevo logotipo que utilizaba dos colores más llamativos como el azul y el rojo. Este proceso motivó para también crear un nuevo diseño visual que comprendía el uso de más colores dando un estilo mucho más juvenil, ya que también se insertaban imágenes o fotografías de jóvenes en su mayoría, para ilustrar las notas.

Se hace constar en que este diseño ya comprendía una página destinada a informar de la retroalimentación que buscaba ser llevará a cabo al consultar dicha gaceta:

la gaceta imjuve

El IMJUVE LES DESEA UNA FELIZ NAVIDAD y un PROSPERO AÑO 2010



EL VERDADERO SIGNIFICADO DE LA NAVIDAD

Para todos los niños y niñas de nuestra generación, la Navidad es una época mágica y maravillosa. Pero ¿sabes cuál es el verdadero significado de esta fiesta? ¿Sabes por qué es tan especial?

La Navidad es una época mágica y maravillosa. Pero ¿sabes cuál es el verdadero significado de esta fiesta? ¿Sabes por qué es tan especial?

La Navidad es una época mágica y maravillosa. Pero ¿sabes cuál es el verdadero significado de esta fiesta? ¿Sabes por qué es tan especial?

La Navidad es una época mágica y maravillosa. Pero ¿sabes cuál es el verdadero significado de esta fiesta? ¿Sabes por qué es tan especial?



imjuve Instituto Mexicano de la Juventud



La nueva propuesta plantea, en términos del diseño visual, que la gaceta sea concebida como un medio de comunicación para los empleados del IMJUVE y no una publicación para el público externo de éste, es decir, la juventud mexicana. Es necesario lograr una clara diferencia entre ambos públicos y con ello darle el lugar correcto que cada uno representa en el universo del Instituto.

Dicha diferencia radica primeramente en el nombre de la Gaceta. Nombrarla Gaceta Poder Joven, remite a que esta una publicación para los jóvenes lo cual no es el propósito. Se plantea entonces dejar el nombre que actualmente (desde el año 2009) sigue manteniendo: *Gaceta IMJUVE*, ya que es más acorde a la Institución que la hace identificable para el personal que colabora en ella.

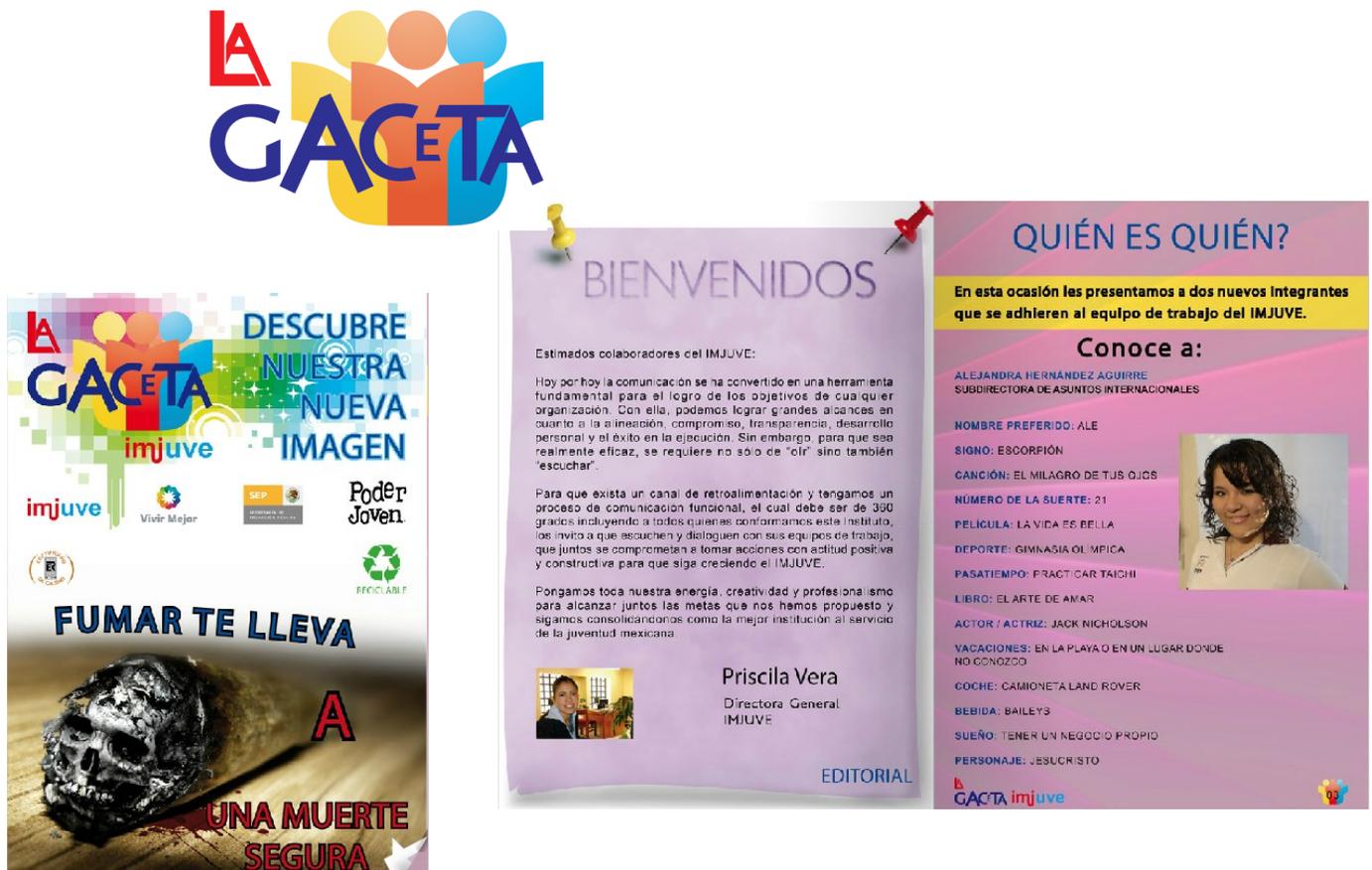
De acuerdo con Germán Ricarte, Diseñador Gráfico y especialista en el diseño de este tipo de proyectos para organizaciones¹²⁵, que realizó la propuesta del diseño visual, los cambios realizados bajo este sentido se justifican a que con ellos se

¹²⁵ Entrevista con Germán Ricarte. Diseñador Creativo México Distrito, Federal. 9 de junio de 2011 – Anexo 4.

otorga un mayor orden, desde la misma estructura editorial, ya que las notas deben ser redactadas de una forma sencilla y breve para no cansar a los lectores, hasta la parte del diseño.

Por otro lado, continua Ricarte¹²⁶, la estructura de la propuesta está hecha a 4 columnas y se juegan con los textos dependiendo la información de cada artículo y las imágenes que contiene, así como los colores que se integran a los artículos o a cada página. La tipografía es más legible y de un tamaño más grande que en una impresa y los artículos son de manera continua es decir no se cortan las palabras dentro de los renglones, lo cual es para mejorar la lectura. Se creó un nuevo logotipo para la gaceta, mismo que será utilizado en todas sus secciones para una mayor identificación y apropiación de éste.

La propuesta de diseño quedaría de la siguiente manera:



¹²⁶ Ibidem

QUIÉN ES QUIÉN?

Conoce a:

JESÚS GARCÍA

DIRECTOR DE SALUD, EQUIDAD Y SERVICIOS A JOVENES

¿Para conocer a Jesús García, que es necesario saber de él?

Para conocer la verdadera persona, es necesario comprender el entorno en el cual se desarrolla, pues es en él donde forja sus principios, virtudes y defectos. Me considero una persona que se rige por principios, tales como: lealtad, integridad y la perseverancia.

Ante situaciones adversas, ¿qué cualidades le ayudan a enfrentarlas?

Estoy completamente convencido de que la vida es un conjunto de adversidades que se presentan en un apuro, de tal forma que es preciso reflexionar cada una de ellas para solucionarlas de manera imparcial, eficiente y responsable.

Jesús García es antes que nada...

Antes que nada soy padre, guía, y ejemplo de mis hijos, y para lograrlo también debo ser líder, un ciudadano recto y una persona amable e íntegra.

¿Qué es lo más valioso que la vida le ha dado y por qué?

Mis cuatro hijos, pues ellos son mi legado hacia la sociedad, siendo el centro de mi atención, estudio y salud.

Su trabajo, profesión y el servicio, ¿tienen un significado especial para usted?

Claro, ya que son estos los que definen mi entorno y a través de éstos forjo también mi identidad, derivando por consecuencia a la persona que día tras día quiero ser.



GAETA Imjuve

EL IMJUVE HACE

¿ SABES QUÉ ES EL CENDOC ?

El Centro de Documentación del IMJUVE (CENDOC) cuenta con un acervo bibliohemerográfico en temas de juventud. Ofrece servicio gratuito y puede consultarlo todo tipo de público.

Tiene en su haber más de 7200 títulos sobre educación, empleo juvenil, sexualidad, adicciones, cultura juvenil, medios de comunicación, valores y religión.

El CENDOC es visitado, en promedio, por mil usuarios al año y los más frecuentes son estudiantes, tesis e investigadores. También brinda atención personalizada ya que su personal puede realizar al usuario hacia otras instituciones con el fin de poder obtener información más especializada.



Es importante mencionar que el Centro de Documentación tiene una página permanente

El CENDOC se encuentra en un control del local del IMJUVE

Sus teléfonos:
500 1300
ext. 1431

GAETA Imjuve

CUMPLEAÑEROS

Esta semana nos complace enviar una cordial felicitación con motivo de los cumpleaños de nuestros compañeros, deseándoles salud, bienestar y esperando disfruten ese día en compañía de sus seres queridos. Reciban un fuerte abrazo.

	Martha Amaro Ávila Dirección de Evaluación y Control	Mayo 3
	José Zarraga García Dirección de Evaluación y Control	Mayo 3
	Pedro Martínez Iturbe Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud	Mayo 5
	José Fernando Rodríguez Maya Dirección de Coordinación Regional y Sectorial	Mayo 6

CUMPLEAÑEROS

	Dominga Pérez Néstor Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud	Mayo 5
	Sugey Marisol Reyes Campos Dirección de Finanzas	Mayo 8
	Laure Acevedo Santiago Dirección de Coordinación Regional y Sectorial	Mayo 5
	Gabriel Pérez Pérez Dirección de Recursos Humanos y Materiales	Mayo 9

TU VOZ

CUANDO NECESITES ALGO, LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES TE APOYA

En este ocasión es el turno de conocer las actividades que realiza el área de Recursos Humanos y Materiales. Su Director, Luis Gerardo Velasco López, nos plantea el propósito y las acciones que llevan a cabo para el correcto funcionamiento del IMJUVE.

La Dirección de Recursos Humanos y Materiales asegura una adecuada administración de los recursos, así como de la prestación de los Servicios Generales, para garantizar el uso racional y óptimo aprovechamiento de los mismos, con la finalidad de contribuir al funcionamiento de las unidades administrativas que integran al IMJUVE, en concordancia con la normatividad vigente.

Las funciones que realiza son:

Contratación de Personal: Se recluta aspirantes que pretenden ingresar a laborar al IMJUVE, seleccionando a los candidatos a través de la aplicación de diferentes evaluaciones.

Capacitación: Se elabora el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que permite a su vez establecer el Programa Anual de Capacitación

(PAC) para llevar a cabo las acciones prioritarias sobre la materia, con el fin de fortalecer las competencias laborales de todo el personal.

Nóminas: Se procesa la información que permite llevar a cabo el pago oportuno de sueldos y prestaciones al personal. Asimismo, se efectúa el antero de impuestos, cuotas y aportaciones derivadas de las obligaciones patronales.

Adquisiciones: Se adquieren los recursos materiales y los servicios indispensables para el adecuado funcionamiento de las áreas que conforman el IMJUVE.

Servicios Generales: Se proporcionan los servicios de vigilancia, fotocopiado, limpieza, transporte, etc.



GAETA Imjuve

DE ESTO Y AQUELLO

PARA LOS CINÉFILOS DEL IMJUVE

Para todos aquellos amantes del cine, el Departamento de Servicios Juveniles hace una amable invitación a que asistan al CINECLUB que todos los viernes abre sus puertas para compartir filmografía clásica y de vanguardias para todos los tiempos.

La cita es a las 18:00 hrs. todos los viernes, en el Auditorio José Muñoz Cora, planta baja del IMJUVE.

A continuación te dejamos la cartelería para el mes de mayo para que te animes

**MAYO
CICLO EN EL CAMINO**
7 de mayo - París, Texas
Dir: Kim Wenders
Estados Unidos - Alemania 1984

14 de mayo - Easy Rider, hincó mi destino
Dir: Dennis Hopper
Estados Unidos 1968

21 de mayo - Por un lado el amor del camino
Dir: David Lynch
Estados Unidos - Francia 1986

28 de mayo - Estación Central
Dir: Walter Salles
Brasil 1999

GAETA Imjuve

4.3 Visualización de la Gaceta IMJUVE en formato electrónico.

De acuerdo a las propuestas señaladas anteriormente, en materia de contenidos, difusión y diseño visual, hace falta constar la forma en que la nueva gaceta operará gracias al uso de Internet, creando consigo entonces una gaceta electrónica.

La gaceta electrónica del IMJUVE se podrá consultar como una revista en Internet, gracias a los sistemas de programación con la que se ha concebido. Contará con botones en el lado izquierdo de la pantalla para que los lectores puedan revisar las secciones de manera más ágil y rápida. También se podrá visualizar el Directorio de las áreas involucradas en la creación de dicha gaceta para su posible contacto.

Una parte esencial de esta propuesta, es que la gaceta electrónica contará con un espacio de CONTACTO, es decir, una página en donde los cibernautas podrán enviar de manera inmediata sus comentarios, dudas y/o sugerencias al área responsable del medio o a cualquier otra del Instituto, directa o indirectamente vinculada con la gaceta.

Es muy posible que este canal se pueda diversificar y crear, con el transcurso del tiempo, un espacio de comentarios en las mismas secciones para que todo el mundo pueda observarlas y opinar al respecto. No obstante, por ser un ejercicio de introducción a esta dinámica y conocimiento de la cibercultura en el mismo Instituto, se iniciará con un espacio de Contacto.

Las ventajas que dará la gaceta electrónica son varias, según Germán Ricarte¹²⁷, y van desde contribuir con el medio ambiente al ya no hacer uso del papel, además del ahorro significativo de recursos financieros para su impresión y encuadernación. Asimismo, este mismo formato permite una flexibilidad en insertar opciones de información para los contenidos, por ejemplo, se puede

¹²⁷ *Entrevista con Germán Ricarte*. Diseñador Creativo México Distrito, Federal. 9 de junio de 2011 – Anexo 4

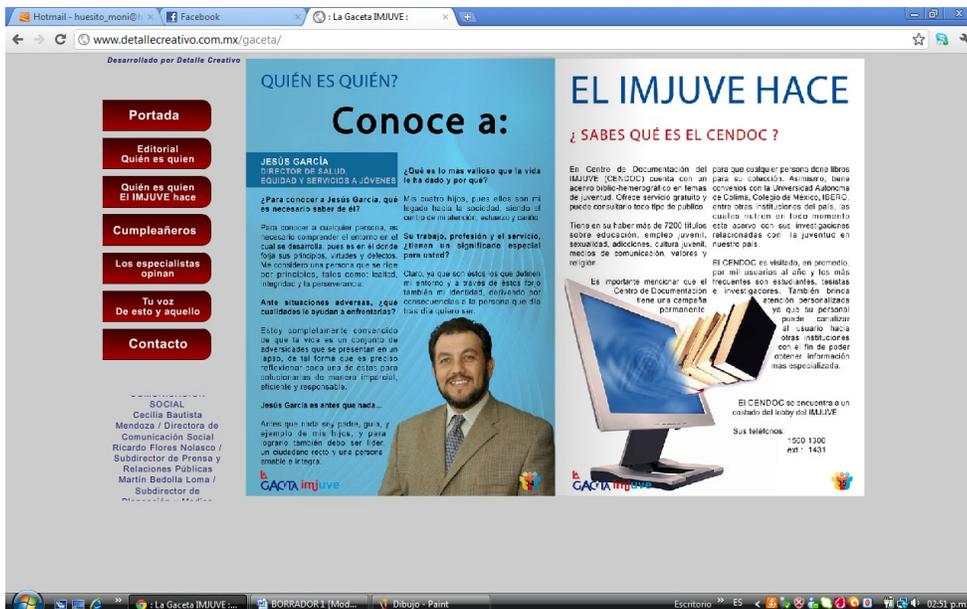
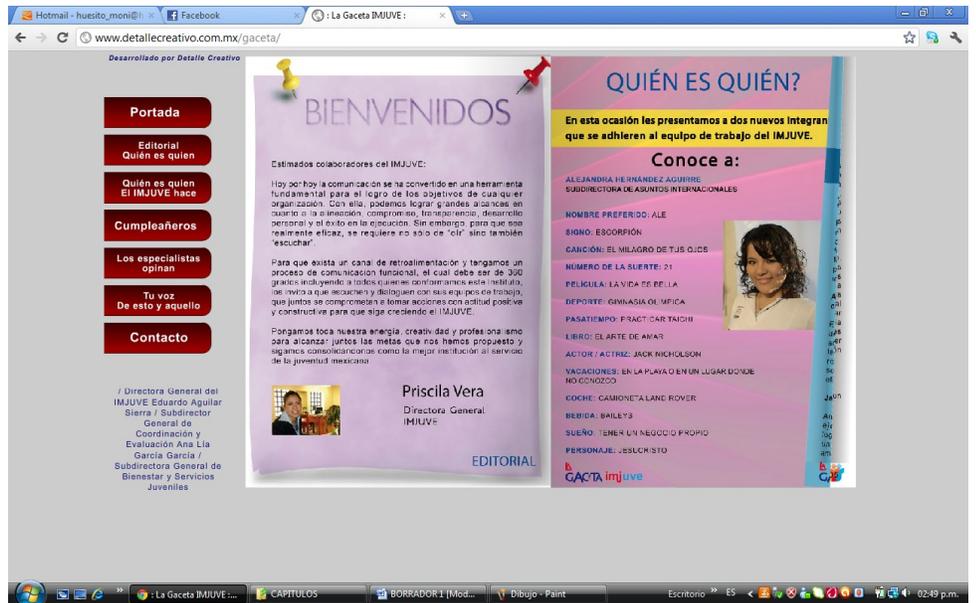
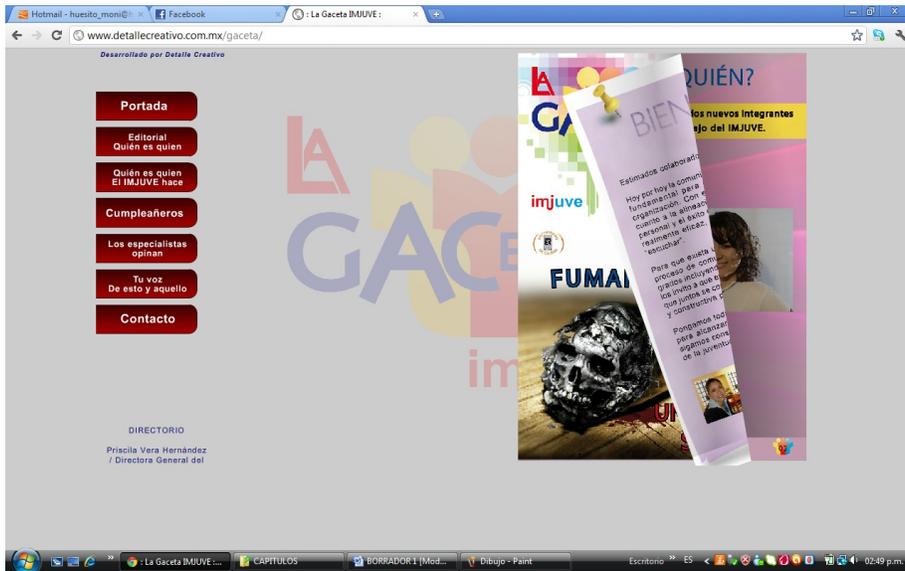
insertar videos y ligas a otras páginas de internet o a redes sociales y música, además de que se pueden archivar las gacetas dentro del mismo servidor para su consulta posterior. Se puede actualizar el archivo las veces que sean necesarios. Puedes difundirla a toda persona que tenga acceso a la web.

Según Ricarte¹²⁸, este tipo de proyectos son muy accesibles para las empresas, ya sean medianas o grandes incluso las pequeñas (depende de la visión de cada una de las empresas). El Instituto, para operar este proyecto, necesita personal técnico o especialistas en la parte de multimedia, (con los que ya cuenta puesto que mantiene una pagina web). Asimismo es necesario realizar una inversión en los programas de diseño o utilizar con los que ya cuenta (el Instituto cuenta con un área de Diseño dentro de la Dirección de Comunicación Social). No obstante, el recurso financiero necesario recaerá principalmente en dichos programas si se requieren renovarlos

Por ello, la propuesta de rediseño de la Gaceta Poder Joven a la Gaceta Imjuve, electrónica, sería la siguiente:



¹²⁸ Entrevista con Germán Ricarte. Diseñador Creativo México Distrito, Federal. 9 de junio de 2011 – Anexo 4



CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación ha ahondado en que la comunicación es un proceso complejo en el cual se transmite información procurando siempre obtener una retroalimentación o la producción de una respuesta frente a lo emitido por parte de nuestro receptor.

La comunicación ha evolucionado no sólo para satisfacer necesidades inmediatas del ser humano, como expresar dolor, placer o júbilo a través de señas o gritos; sino para construir un mundo donde es fundamental poner atención en qué y cómo decir o escribir un mensaje, cómo aceptar un mensaje, en qué medio y cuándo enviamos el mensaje, qué circunstancias ocurren alrededor del mensaje para comprenderlo, qué tipo de ideología cubre ese mensaje, etcétera. El concepto de comunicación es aún más complejo.

Y esta complejidad, entonces, radica en que cada elemento del proceso posee un marco de referencia en el cual intervienen propias percepciones, cultura, valores, creencias, etcétera, lo cual es un reto comprenderlo cuando este proceso se lleva a cabo en un grupo de personas que buscan alcanzar un objetivo conformando así una organización.

La comunicación organizacional será este proceso de intercambio de información realizado dentro de un sistema u organización conformada por personas que se desenvuelven en un entorno para lograr un fin común y en donde la retroalimentación es vital para medir y percibir si la información creada, enviada y recibida es funcional para ésta.

Por ello, es la tarea del comunicólogo organizacional generar las estrategias pertinentes y posibles, cuyo propósito sea que estos procesos fluyan para lograr una mejora, el fomento y la integración de las relaciones humanas que existan en la organización.

Muchas de esas estrategias estarán destinadas a soportar y adaptarse a los grandes cambios que el entorno establece. El estudio en comunicación organizacional ha evolucionado a niveles exponenciales como lo ha hecho el hombre en las organizaciones. Dicha evolución se debe en gran medida a la coyuntura en la que coexisten.

Por ello, actualmente los procesos globalizadores marcan presencia en las organizaciones y demandan introducir nuevos conceptos y dinámicas para ser apropiadas. Conceptos como simultaneidad, omnipresencia, flexibilidad, sociedad de la información y sociedad de la comunicación provienen con la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en la sociedad trayendo consigo cambios (por ejemplo romper con el uso de medios tradicionales para usar medios electrónicos) los cuales serán más rápidos y más impactantes en las dinámicas sociales y por ende, organizacionales.

Es tarea de la comunicación organizacional hacer apropiables esos cambios, disminuir la tensión, el miedo, la resistencia a ellos, y hacerlos capitalizables y útiles en la consecución de los objetivos organizacionales. Los comunicólogos deben estudiarlos para saber entonces como aplicarlos e intégralos en la cotidianidad organizacional.

Ante dicho panorama, el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE), objeto de estudio de este trabajo de investigación, es enmarcado como un posible ejemplo de esta apertura a la innovación y desarrollo a través de la comunicación y la aportación de las Nuevas tecnologías aplicadas en sus procesos comunicativos internos.

Se recordará que el IMJUVE es una institución gubernamental, cuya cabeza de sector es la Secretaría de Educación Pública. Su labor es generar información acerca de la situación nacional en la que vive el sector juvenil mexicano en cuestiones de salud, educación, empleo, cultura, participación política, etcétera. A

su vez, emplea programas o acciones para atender las problemáticas que detecta sobre las cuestiones anteriores.

La comunicación externa para el IMJUVE es prioritaria y se atiende para dar proyección y realce a las actividades que realiza haciendo uso al máximo de las relaciones públicas, así como otras estrategias como la promoción de sus programas y servicios. Por ende, el Instituto se ha posicionado como una fuente con credibilidad y veracidad para dar respuesta a las problemáticas sociales, culturales, de salud, seguridad, etcétera de los jóvenes en México, gracias a la coordinación para emitir información oportunamente utilizando recursos como medios de prensa escrita y electrónicos, pagina web y diseño de material promocional.

Pese a la estabilidad que mantiene el Instituto al exterior, se encuentra un escenario turbulento en el interior.

El IMJUVE cuenta con un estructura formada por más de 70 departamentos donde confluyen en promedio 10 personas por departamento. Las relaciones establecidas entre cada departamento se logra gracias a los medios de comunicación los cuales son los tradicionales: memorándums, oficios, correo electrónico, messenger. La mayoría de éstos medios son informativos y se refuerzan unos a otros para ejecutar funciones. En consecuencia, la comunicación interna se realiza de manera mecánica para ejecutar funciones y no para fomentar un ambiente sano, la motivación o integración de los miembros

Por otro lado, las relaciones humanas que se crean dentro del IMJUVE se basan en dos tipos de saberes o discursos. Primero un saber científico cimentado, en donde la formalidad está estipulada en sus documentos que rigen su funcionalidad (manuales, reglamento, leyes), el cual es legitimado por todos los miembros y también a éste se pueden acercar cuando tienen dudas o necesitan refutar acciones.

El segundo saber es el narrativo presentándose en los relatos que genera el IMJUVE y emite, ya sea hacia el exterior y al interior. Como son diferentes sus públicos la intención es distinta. El objetivo hacia el exterior es demostrar a la sociedad el trabajo que realiza el Instituto por la juventud mexicana, es decir un éxito; mientras que al interior es informar los objetivos organizacionales a cumplir, es decir, reforzar el saber científico en la búsqueda de ese éxito. Esto se hace a través de los discursos que se generan en las juntas de planeación, en los cursos de capacitación, en los boletines, memorándums, llamadas telefónicas, correos electrónicos e, inclusive, a través de la *Gaceta Poder Joven*. Por ello, de manera general la comunicación interna en el Instituto se emplea para controlar e informar.

Sin embargo, de acuerdo a un diagnóstico de clima organizacional, en donde el 24% de las respuestas tuvieron una carga positiva, la cual se describe en propuestas, sugerencias, recomendaciones, etcétera y el 61% de las respuestas tienen una carga de inconformidad, traducidas en reclamos, denuncias, malestares, etcétera, confirmando así un estado de tensión en la organización.

Por lo tanto, el IMJUVE es una organización moderna en términos administrativos, pero en su pensamiento, en la forma en que concibe al mundo sobre todo interno, es postmoderno por la actitud que tienen sus integrantes. Esta actitud es de inconformidad, que puede expresarse en otros sentimientos negativos que juntos engloban el desencanto que tienen hacia los relatos de éxito que emanan de sus destinadores.

Y este clima organizacional turbulento también es un principal factor de caos en el Instituto. Gracias a sus capacidades y valores para cumplir con los objetivos organizacionales con el compromiso y la calidad que requiere su público objetivo, los integrantes del Instituto son su principal fortaleza. Sin embargo, la principal debilidad del IMJUVE recae en la falta de reconocimiento que existe hacia el personal en el logro de sus resultados; además, existe un sentimiento de desplazamiento por la escasa comunicación que perciben de sus superiores a

pesar de que existe en los trabajadores disponibilidad de aceptar y enfrentar cambios.

Así el IMJUVE está expresando dos rostros uno superficial que indica formalidad de las estructuras oficiales y, otro más profundo, que nos hace ver las relaciones reales. Es decir, mientras hacia el exterior existe una imagen formal de ser una organización que trabaja en conjunto por alcanzar los objetivos organizacionales, en el interior existe un clima organizacional turbulento.

Asimismo, es inevitable pensar en la necesidad de un canal de diálogo entre la Dirección General, o superiores, y los empleados pues no hay una cercanía a ellos y buscando únicamente la realización de funciones y órdenes asignadas, perdiendo así un lazo fraternal de convivencia, inclusive amistosa.

Por su parte, lo anterior también tiene repercusiones en el sistema de comunicación del IMJUVE, porque existe pero no es funcional ya que aunque los objetivos organizacionales se alcancen, el proceso comunicativo es afectado.

Por ejemplo, las expresiones comunicativas en el Instituto es la realización de funciones u ordenes, éste es el objetivo de la interacción. Sin embargo, al ser una organización numerosa que cuenta con más de 70 áreas y la población posee rango amplio de edad no hay una atención debida en que los mensajes sean emitidos de acuerdo al acervo cultural y profesional de las personas, que lleguen a todos los destinatarios y que sea en tiempo oportuno. El Ego (emisor) no se preocupa porque Alter (receptor) asimile e integre en su pensamiento dicha información. Cuando la respuesta de Alter no es satisfactoria, es cuando los conflictos se hacen notar.

Por otro lado, precisamente como organización grande, muy compleja por el elevado número de áreas y el rango de edad de las personas que laboran en ellas, los canales de comunicación necesita ser eficaces, sobre todo para lograr que la

comunicación no sólo sea un proceso rígido o lineal, sino que conlleve a crear, a partir de la información, un nuevo pensamiento, interpretaciones más ricas, y comportamientos, actitudes y más saludables para el funcionamiento de la misma.

Es así que la comunicación interna ha sido un factor desatendido, concebida hacia únicamente informar las acciones que deben realizarse o se realizaron. No se ha preocupado que a través que ésta es posible crear vínculos más estrechos entre los empleados que el mero deber de informar.

La *Gaceta interna Poder Joven* que emite el IMJUVE puede utilizarse como una estrategia para ser ese vínculo de comunicación horizontal, ascendente y descendente, ya que por su estructura y objetivo la hace factible hasta de generar un cambio en el ambiente organizacional. Sin embargo, la producción y el uso de ésta no están cerca de lograr dicho propósito.

Durante la observación hecha al realizar el análisis de la *Gaceta Poder Joven*, es un medio de comunicación que no guarda una unidad en su proceso de elaboración, en el equipo de trabajo que tiene alrededor y en lo que busca lograr.

Los contenidos no presentan un equilibrio consistente, congruente y con un cause funcional para el Instituto. Es decir existen temas que son ajenos a la causa del Instituto de manera interna y no procuran una relación constante con los miembros de éste.

El conocimiento de la gaceta es limitado dentro del Instituto a causa de una distribución inadecuada, la temporalidad de su emisión (bimestral de 2003 al 2008 y mensual en el 2009) por fallas técnicas cuando se envía a través de correo electrónico y por no ser difundida en los demás medios de comunicación interna

La realización se lleva a cabo de manera espontanea porque no existe un rigor al aplicar un programa y calendario de actividades requeridas. Por ello, la

información o contenidos que emitirá se decide en un momento o conforme se va recibiendo información obligada a insertar. Asimismo no existe un grupo de trabajo específico que trabaje en la gaceta, sino son personas que tienen otras responsabilidades prioritarias y con ello se desatiende la gaceta hasta el último momento.

Durante el período del 2003 al 2009 se reduce considerablemente las colaboraciones por parte de los miembros del Instituto, así como los mensajes de retroalimentación para los lectores. Hasta desaparece por completo el espacio editorial donde podía emitir la Dirección General mensajes a todos los miembros y es nula la inserción de mensajes donde sea invitado el personal a colaborar en el quehacer de la gaceta.

Por otro lado, gracias al análisis FODA, se puede constatar que la *Gaceta Poder Joven* guarda numerosas debilidades, muchas de ellas relacionadas con su proceso de elaboración y las funciones que realiza el equipo de personas involucradas para ello.

Sin embargo, las fortalezas que tiene la gaceta son un pretexto fundamental para aminorar las debilidades; así como también las oportunidades que rondan en ella, pues las TIC's parecen ser una ruta viable para dirigir la Gaceta a procesos innovadores, que logren una compenetración de las personas por la complejidad que hay en ellas, y ahonden en el interés del público al que se dirige por ser canales abiertos para interactuar y retroalimentar la información que de ellas emane.

No obstante, no hay que dejar a un lado las amenazas concernientes al ambiente externo del Instituto, como la crisis económica o la política que ejerza el gobierno federal, del cual los simpatizantes del partido en turno a éste administran el IMJUVE. Para ello hay que lograr un equilibrio donde el personal interno pueda

compaginarse y no agredir sus creencias o disposiciones frente a un sector de quien aún no se siente allegado.

Es así que la *Gaceta Poder Joven*, debe tener unidad a partir del equipo de trabajo que se encarga de ella; también reconocer su público: qué es lo quiere, qué lo motiva, qué no quiere, qué le interesa. Si se pierden de vista estas dos vertientes, como se ha estado haciendo, la gaceta es entonces inútil y disfuncional.

Por lo anterior, la hipótesis de esta tesis de licenciatura que se enunciaba así: si el proceso de elaboración de la Gaceta interna *Poder Joven* no cubre con los requisitos para que ésta sea un medio de comunicación interna, entonces su uso es disfuncional en el IMJUVE se comprueba tomando en cuenta el análisis presentado.

Por ello, el rediseño propuesto planteado es trasladar la gaceta impresa a una gaceta electrónica, visualizada como revista electrónica y que se encuentre en Internet para ser consultada. Asimismo, cambiar el perfil del personal así como la estructura del equipo que la realizará, las temáticas y estructura de sus contenidos, la difusión de ésta, y un diseño visual renovado son puntos que apoyan este rediseño.

Con el cambio de perfil del personal así como la estructura del equipo que la realizará se busca una especialización en el trabajo, y así tomar como prioridad las tareas concernientes a la nueva gaceta electrónica y no a otras. A su vez, contratar personal no será problema ya que se podrá hacer uso de los jóvenes que realicen servicio social o sean becarios en el Instituto haciendo uso de sus habilidades en periodismo, fotografía, sistemas y diseño gráfico.

Los contenidos o la información que emitirá la nueva gaceta electrónica, además de los básicos que sugieren los autores citados como Ricardo Homs Quiroga, deberán cubrir temáticas que busquen y generen empatía en los trabajadores, ya

sea con el apoyo de líderes de opinión dentro del Instituto para invitar a los empleados a asumir actitudes u opiniones que necesitan de acerca de ésta. Por otro lado, también se desarrollan ideas para incentivar la participación del personal y que ellos generen contenidos, de índole organizacional o no y participen en otorgar información que ellos manejen correctamente y sirva a los demás.

Por su parte, el cambio en el diseño visual en la nueva gaceta electrónica se llevó a cabo para que ésta sea concebida como un medio de comunicación para los empleados del IMJUVE y no como una publicación más para el público meta a éste, los jóvenes. Es necesario lograr una clara diferencia entre ambos públicos y con ello darle el lugar correcto que cada uno representa en el universo del Instituto.

Dicha diferencia radica primeramente en el nombre de la Gaceta. Nombrarla Gaceta Poder Joven, remite a que esta una publicación para los jóvenes lo cual no es el propósito. Se plantea entonces dejar el nombre que actualmente (desde el año 2009) sigue manteniendo: *Gaceta IMJUVE*, ya que es más acorde a la Institución que la hace identificable para el personal que colabora en ella.

El rediseño de la *Gaceta Poder Joven* es sólo un peldaño para que ésta logre vislumbrarse como una estrategia de comunicación interna para informar pero también para lograr la integración, reconocimiento y empatía de todos quienes conforman el Instituto con la búsqueda de su participación para crearla, mejorarla y apropiarla.

Obviamente el trasladar un medio de comunicación impreso a electrónico conllevará cambios, como anteriormente se mencionó, y esto porque se pretende trasladar una sociedad de la información, como es el IMJUVE, a ser una sociedad de la comunicación.

No obstante esta propuesta de rediseño también plantea una estrategia de comunicación para auxiliar a los miembros del Instituto en la apropiación de la nueva gaceta electrónica.

Entonces, la gaceta electrónica del IMJUVE se podrá consultar como una revista en Internet. Una parte esencial de esta propuesta, es que la gaceta electrónica contará con un espacio de CONTACTO, es decir, una página en donde los cibernautas podrán enviar de manera inmediata sus comentarios, dudas y/o sugerencias al área responsable del medio o a cualquier otra del Instituto, directa o indirectamente vinculada con la gaceta.

Es muy posible que este canal se pueda diversificar y crear, con el transcurso del tiempo, un espacio de comentarios en las mismas secciones para que todo el mundo pueda observarlas y opinar al respecto. No obstante, por ser un ejercicio de introducción a esta dinámica y conocimiento de la cibercultura en el mismo Instituto, se iniciará de la forma anteriormente descrita.

Por ello las dinámicas de evaluación serán imprescindibles para que éstas logren mejoras de manera precisa y que afecten ya sea a todo el proceso o a áreas específicas de la gaceta. Dichas dinámicas tendrás que partir por una encuesta que deberá responder el público interno de manera trimestral buscando con ello una retroalimentación más específica de acuerdo al impacto y apropiación de la nueva gaceta.

Las ventajas que dará la gaceta electrónica son varias y van desde contribuir con el medio ambiente al ya no hacer uso del papel, además del ahorro significativo de recursos financieros para su impresión y encuadernación. Asimismo, este mismo formato permite una flexibilidad en insertar opciones de información para los contenidos, por ejemplo, se puede insertar videos y ligas a otras páginas de internet o a redes sociales y música, además de que se pueden archivar las

gacetas dentro del mismo servidor para su consulta posterior. Se puede actualizar el archivo las veces que sean necesarios.

El Instituto, para operar este proyecto, necesita personal técnico o especialistas en la parte de multimedia, (con los que ya cuenta puesto que mantiene una pagina web y una Subdirección de Sistemas que cuenta con ingenieros y técnicos en la materia). Asimismo, es necesario realizar una inversión en los programas de diseño o utilizar los que ya cuenta (el Instituto cuenta con un área de Diseño dentro de la Dirección de Comunicación Social). No obstante, el recurso financiero necesario recaerá principalmente en la compra de dichos programas si se requieren renovarlos.

Al mismo tiempo, esta estrategia de comunicación buscará crear también una cibercultura en el IMJUVE, pues la gaceta electrónica propuesta es precisamente para propiciar en los empleados (cuya edad promedio es de 40 años) la curiosidad de externar sus pensamientos, conocimientos, emociones, etcétera, a través de una plataforma tecnológica sencilla, sin artilugios complejos, como lo es la gaceta electrónica a través de Internet, y así sea posible tener un canal de comunicación inmediato logrando esta unidad y pertenencia a un grupo, lo cual no sucede con el correo electrónico o Messenger puesto que estos medios son más limitados por el número de participantes y las intenciones de transmitir información.

Entonces, la apuesta es fortalecer la comunicación interna siempre con el entendimiento de no ser la mera transmisión de información, sino la búsqueda constante de hacer partícipes a todos quienes conforman dicha organización y así fortalecer los vínculos, el reconocimiento, las necesidades, etcétera, utilizando diversos mecanismos proponiendo sea a través de un medio de comunicación como es la gaceta interna la cual puede ser explotada para ello.

Las nuevas tecnologías hacen que este medio sea más eficaz por la facilidad, inmediatez y flexibilidad en crearla. No hay que olvidar que esto genera mayor

atención en preparar a nuestros receptores para poder apropiarla, pero sin duda los elementos que la comunicación organizacional posee pueden responder a este desafío para ésta y otras organizaciones que estén decididas a lograrlo.

Finalmente, la presente tesis de licenciatura tuvo un objetivo general, el cual fue rediseñar la *Gaceta interna Poder Joven* para que el Instituto Mexicano de la Juventud cuente con un medio de comunicación, y ya no solamente informativo, dirigido a su público interno. Con base en la realización de los objetivos específicos desarrollados durante los cuatro capítulos que contiene este estudio, se concluye que el objetivo fue alcanzado.

FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, Héctor F. *Principios de administración*, Eudecor, 1996, 460 pp.
- Balandier, George. *El desorden*. Gedisa. Barcelona, 1994. 237 pp.
- Castells, Manuel. *La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura*. México. S. XXI. Volumen I: la sociedad red, 2002. 590 pp.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación de las organizaciones*. Editorial Trillas. 1995, 368 pp.
- Galindo, Jesús. *Cibercultura. Un mundo emergente y una nueva mirada*. México. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. 2006. 282 pp.
- Gallardo Cano, Alejandro, *Curso de Teorías de la Comunicación*, México, Cromocolor, 2002, 169 pp.
- Gallardo Cano, Alejandro. *El cartel y su lenguaje*. México. Universidad Pedagógica Nacional - EducArte. Colección. 1ra. Edición. 2005.253 pp.
- Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana. México DF. 1989, 423 pp.
- Homs Quiroga, Ricardo. "La comunicación en la empresa". *Cap. 3. La Integración del Personal a los objetivos de la empresa a través de la comunicación*. México, 148 pp.
- Izuzquiza, Ignacio. *Sociedad y Sistema: La Ambición de la Teoría. Niklas Luhman*. España, Ed. Paidós, 1997, 146 pp.
- Joyanes, Luis. *Cibersociedad. Los retos digitales ante un nuevo mundo digital*, : Mc.Graw-Hill, 1997. 337 pp.
- León, Osvaldo, et al *Movimientos sociales en la red*. Quito, ALAI 2001, 223pp.
- Lyotard, Jean François. *La condición postmoderna. Informe sobre el saber*. México. Rei. 1990. 137pp.
- Ramonet, Ignacio, et al, *La post-televisión. Multimedia. Internet y globalización económica*, Barcelona, Icaria, 2002, 174 pp.
- Rebeil Corella, María Antonieta, Celia Ruíz Sandoval Reséndiz. *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México. Asociación Mexicana de

Comunicadores Organizacionales, Universidad Iberoamericana, Universidad Latinoamericana, Plaza y Valdés; 1998, 386pp.

- Robbins, Stephen P.. *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, 1994, 780 pp.
- Touraine, Alain. *¿Podremos Vivir Juntos?*, Madrid, PPC Editorial, 1997, 445 pp.

TESIS

- Molina, Fernando. *La Teoría de Comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta Teórico – Metodológica para el desarrollo de una cultura organizacional mexicana*. México, 2003, 147p. Tesis Maestría (Maestría en Ciencias de la Comunicación)- UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,

HEMEROGRÁFICA

- Avilés, Karina. “Completa Equipo la SEP”, periódico La Jornada, sección Política, México, miércoles 13 de diciembre, 2006.
- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 2. Numero 1, 2003. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 2. Numero 4, 2003. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 3 Numero 4, 2004. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 3. Numero 6 2004. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 4. Numero 1, 2005. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 4. Numero 3, 2005. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 5. Numero 3, 2006. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 5. Numero 5, 2006. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 6. Numero 2, 2007. Instituto Mexicano de la Juventud.

- Gaceta Interna “Entre Nosotros”. Comunicación Interna. Época 6. Numero 4, 2007. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “Poder Joven”. Comunicación Interna. Época 7. Numero 1, 2008. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “IMJUVE”. Comunicación Interna. Época 7. Numero 4, 2009. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Gaceta Interna “IMJUVE”. Comunicación Interna. Época 7. Numero 8, 2009. Instituto Mexicano de la Juventud.
- Guillermo Velázquez Valadez, “Comunicación Organizacional en México y sus efectos en la productividad”, periódico *El Financiero*, sección Mercados, México, viernes 4 de diciembre, 2009, p. 16 A.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Revistas

- Fevre, Fermin. “El Itinerario de Jean Francois Lyotard” (en línea). Buenos Aires. *Revista Criterio*. Número 2217. Mayo 1998. Dirección URL: <http://www.revistacriterio.com.ar/cultura/el-itinerario-de-jean-franccedilois-lyotard/> (consulta miércoles 21 de septiembre de 2011. 3:26 p.m.).
- Islas, Octavio. “Manuel Martin Serrano y la Posibilidad de renovar nuestra esperanza en las Ciencias de la Comunicación”, (en línea). México, *Razón y Palabra*, Numero 59, Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n59/especialserrano/oislas.html> (consulta: Miércoles 21 de septiembre de 2011. 3:06 p.m.).
- Islas, Octavio. “Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas” (en línea) México, *Razón y Palabra*, número 33. Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/oislas.html>. (consulta: Miércoles 24 de septiembre de 2008. 4:33 p.m.).
- Llano, Serafina. “La Comunicación Organizacional en México. Características y Perspectivas”, (en línea), México, *Razón y Palabra*. Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 199, Dirección URL.: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/llano.htm>. (consulta: Miércoles 24 de septiembre de 2008 4:21 p.m.).
- Sánchez Gutiérrez, Salvador R.. “El Trabajo del Comunicador Organizacional”, (en línea), México, *Razón y Palabra*, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996. Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>. (consulta: Miércoles 24 de septiembre de 2008. 4:21 p.m.).

- San Juan Rivera, Ileana Gisela . “Cultura Digital y Reconfiguración del Habitus Tecnológico. Reflexiones Teóricas y Filosóficas” (en línea) México, Razon y Palabra, número 64. Dirección URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/n64/actual/igisela.html> (consulta: Miércoles 24 de septiembre de 2008. 4:12 p.m.).
- Vázquez Arteaga, Manuel. “Una década de la Comunicación Organizacional” (en línea) México. *Razón y Palabra*. ENEP-Acatlán, CADEC. Suplemento Especial. Año 3. Enero- Marzo 1998. Dirección URL <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/decada.htm> (consulta: 22 de septiembre de 2008, 2:40 p.m.).

Tesis

- Fonseca Letona, Alejandro. *Comparación del manejo de la agenda que se hace en la televisión nacional con el que muestra la prensa escrita sobre la labor de diputados y senadores. Mtra. Josefina Buxadé Castelán (Vocal y Director)*. (en línea) Cholula, Puebla. Departamento de Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias Sociales. Universidad de las Américas Puebla (Tesis profesional). Dirección URL: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/fonseca_l_a/capitulo4.pdf. (consulta: Miércoles 8 de octubre de 2008. 3:10 p.m.).
- Vidales Gonzáles, Carlos Emiliano, *De la linealidad a la complejidad en comunicación. Una perspectiva semiótica* (en línea) Red de Estudios en Teorías de la Comunicación y Comunicología (GUCOM-REDCOM). México. 2005. Dirección URL: <http://www.geocities.com/comunicologiaposible3/tbvidales1.htm> (consulta: 15 de enero de 2009. 2:37 p.m.)

Libros

- Gámez Gastélum, Rosalinda, *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas* (en línea): Edición electrónica gratuita. 2007. Dirección URL www.eumed.net/libros/2007a/221/ o <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/1c.htm> (consulta: martes 27 de septiembre de 2011, 1:00 p.m.).
- Jiménez, Edgar. *Enfoques teóricos para el análisis político* (en línea). México. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. 1998. Dirección URL: <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=517> (consulta: Miércoles 21 de septiembre de 2011, 4:17 p.m.).
- Lyotard, Jean- Francois. *La Condición Postmoderna. Informe sobre el Saber. Teorema*. (en línea), Argentina Ediciones Cátedra. 1991. Dirección URL <http://es.scribd.com/doc/6962160/La-condicion-Postmoderna-Lyotard> (consulta Jueves 22 de septiembre de 2011. 11:21 am).

Portales

- *Manual General de Organización*. (en línea) México, Instituto Mexicano de la Juventud. Junio 2004. Secretaria de Educación Pública. Dirección URL: http://www.imjuventud.gob.mx/pdf/transparencia/manual_gen_org04.pdf. (consulta: Lunes 18 de agosto de 2008. 4:40 p.m.).
- *Misión del IMJUVE* (en línea) México. Dirección URL: http://www.imjuventud.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=32 (consulta: Lunes 18 de agosto de 2008. 3:40 p.m.).
- Pereira Parodi, Julio Cesar. *Comunicación y Relaciones Públicas ¿Identidad, complementación y antagonismo?* (en línea) . Argentina. Ponencia en la Universidad Empresarial Siglo XXI. Instituto de Estudios Superiores.. Dirección URL: <http://www.rppnet.com.ar/rr.pp.htm> - (consulta: miércoles 18 de noviembre de 2009).
- Rodriguez, Jaime Alejandro, *Cibercultura*. (en línea) Bogotá, Relato Digital, Universidad Javeriana Dirección URL: http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Sociales/Facultad/sociales_virtual/publicaciones/relatodigital/r_digital/cibercultura/cibercultura.html (consulta: Domingo 20 de abril de 2008, 9:47 a.m.).
- Salazar, Luis, *¿Qué son las TIC?*, (en línea) Venezuela, Ministerio del Poder Popular para la Educación. Dirección URL: http://fundabit.me.gob.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=196&Itemid=83 (consulta: Jueves 5 de mayo de 2011, 10:09 pm) .
- *Servicios del IMJUVE* (en línea) México. Dirección URL: http://www.imjuventud.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=58. (consulta: 18 de septiembre de 2008. 3:20 p.m.).

FUENTES ACADÉMICAS

- *Análisis del Entorno Organizacional de AUNAM (Agencia Universitaria de Noticias)*, para la Materia de Entorno Social de las Organizaciones, realizado en junio de 2007, bajo la cátedra de la Profra.: Nieves Pliego Mendoza.
- Virginia Reyes Castro. *Antología*. Asignatura Comunicación Organizacional. 6° semestre. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. México. 2007.

ENTREVISTAS

- *Entrevista con Guadalupe García Nava*, Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Profesora de Asignatura en las materias: Diseño de Comunicación en las Organizaciones y Estrategia de Comunicación Organizacional. Línea de investigación: comunicación organizacional. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 17 de abril de 2008.
- *Entrevista con Luz María Garay Cruz*, Doctora en Ciencias de la Comunicación, Profesora de Asignatura en: Teorías de la comunicación II y III. Línea de investigación: Nuevas Tecnologías, Globalización y Comunicación, Comunicación Educativa y Teorías de la Comunicación. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 11 de abril de 2008.
- *Entrevista con Germán Ricarte López*. Diseñador Gráfico en Servicios Comerciales. GCR, S.A DE C.V. 9 de junio de 2011.

ANEXO

ANEXO 1

Codificador: Mónica Casillas Pacheco Fecha: agosto de 2009		Material a analizar: 2 Gacetas “Entre Nosotros”, año 2003, 7 págs.		
CATEGORÍAS		FRECUENCIAS		TOTALES
		1ª.	2ª.	
MENSAJES	INTERNOS	8	9	17
	EXTERNOS	4	5	9
	VALORACIÓN PERSONAL	9	6	15
	VALORACIÓN LABORAL	5	8	13
	INFORMATIVOS	10	11	21
	MOTIVADORES	6	3	9
	REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA	13	8	21
	REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA	11	4	15
	COLABORACIÓN DEL PERSONAL	3	4	7
	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN	3	1	4
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN	0	0	0
	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE	15	6	21
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA ENTRE NOSOTROS	5	3	8
	RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE	1	3
EMPLEADOS		11	11	22
SERVICIO SOCIAL		0	1	1
BECARIOS		0	1	1
PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)		0	1	1
	FOTOGRAFÍAS IMJUVE	6	3	9

FÍSICA	IMÁGENES	6	5	11
	FOTOGRAFÍAS- JÓVENES	0	0	0
	1 MENSAJE POR HOJA	4	5	9
	2 MENSAJES POR HOJA	2	0	2
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA	1	2	3
	SIMPLE	1	0	
	MIXTO	2	2	4

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Hoja de Codificación para Análisis de Contenido de la Gaceta Entre Nosotros, del año 2003, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos* Alejandro Fonseca *op cit*) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

Codificador: Mónica Casillas		Material a analizar: 2 Gacetas “Entre Nosotros”, año 2004, 6 pág.		
Fecha: agosto de 2009				
CATEGORÍAS		FRECUENCIAS		TOTALES
		1ª.	2ª.	
MENSAJES	INTERNOS	4	4	8
	EXTERNOS	6	4	10
	VALORACIÓN PERSONAL	6	6	12
	VALORACIÓN LABORAL	4	3	7
	INFORMATIVOS	6	6	12
	MOTIVADORES	6	3	9
	REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA	7	11	18
	REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA	36	43	79
	COLABORACIÓN DEL PERSONAL	1	2	3
	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN	2	1	3
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN	0	0	0

	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE	8	10	18
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA ENTRE NOSOTROS	2	2	4
RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE	1	0	1
	EMPLEADOS	9	7	16
	SERVICIO SOCIAL	0	0	0
	BECARIOS	0	0	0
	PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)	0	1	1
FÍSICA	FOTOGRAFÍAS IMJUVE	1	4	5
	IMÁGENES	3	1	4
	FOTOGRAFÍAS- JÓVENES	0	0	0
	1 MENSAJE POR HOJA	5	5	10
	2 MENSAJES POR HOJA	1	2	3
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA	1	0	1
	SIMPLE	0	1	1
	MIXTO	2	1	3

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Hoja de Codificación para Análisis de Contenido de la Gaceta Entre Nosotros, del año 2004, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos* Alejandro Fonseca *op cit*) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

Codificador: Mónica Casillas Pacheco Fecha: agosto de 2009		Material a analizar: 2 Gacetas “Entre Nosotros”, año 2005, 6 págs.		
CATEGORÍAS		FRECUENCIAS		TOTALES
		1ª.	2ª.	
MENSAJES	INTERNOS	5	5	10
	EXTERNOS	4	4	8
	VALORACIÓN PERSONAL	4	6	10
	VALORACIÓN LABORAL	5	2	7

	INFORMATIVOS	7	8	15
	MOTIVADORES	3	2	5
	REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA	12	9	21
	REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA	21	8	29
	COLABORACIÓN DEL PERSONAL	1	1	2
	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN	2	1	3
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN	0	0	0
	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE	10	8	18
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA ENTRE NOSOTROS	3	3	6
RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE	2	0	2
	EMPLEADOS	7	8	15
	SERVICIO SOCIAL	0	0	0
	BECARIOS	0	0	0
	PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)	0	1	1
FÍSICA	FOTOGRAFÍAS IMJUVE	4	14	18
	IMÁGENES	3	1	4
	FOTOGRAFÍAS- JÓVENES	0	0	0
	1 MENSAJE POR HOJA	6	5	11
	2 MENSAJES POR HOJA	0	1	1
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA	1	1	2
	SIMPLE	0	1	1
	MIXTO	1	1	2

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Hoja de Codificación para Análisis de Contenido de la Gaceta Entre Nosotros, del año 2005, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos Alejandro Fonseca op cit*) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

Codificador: Mónica Casillas Pacheco Fecha: agosto de 2009		Material a analizar: 2 Gacetas “Entre Nosotros”, año 2006, 6 págs.		
CATEGORÍAS		FRECUENCIAS		TOTALES
		1ª.	2ª.	
MENSAJES	INTERNOS	3	3	6
	EXTERNOS	6	4	10
	VALORACIÓN PERSONAL	6	5	11
	VALORACIÓN LABORAL	3	2	5
	INFORMATIVOS	8	7	15
	MOTIVADORES	2	1	3
	REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA	0	3	3
	REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA	10	7	17
	COLABORACIÓN DEL PERSONAL	0	1	1
	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN	1	1	2
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN	0	0	0
	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE	7	14	21
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA ENTRE NOSOTROS	2	1	3
RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE	1	0	1
	EMPLEADOS	8	7	15
	SERVICIO SOCIAL	0	0	0
	BECARIOS	0	0	0
	PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)	0	1	0
	FOTOGRAFÍAS IMJUVE	1	4	5
	IMÁGENES	5	4	9
	FOTOGRAFÍAS- JÓVENES	0	0	0
	1 MENSAJE POR HOJA	6	4	10

FÍSICA	2 MENSAJES POR HOJA	0	0	0
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA	1	1	2
	SIMPLE	0	0	0
	MIXTO	1	1	2

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Hoja de Codificación para Análisis de Contenido de la Gaceta Entre Nosotros, del año 2006, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos Alejandro Fonseca op cit*) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

Codificador: Mónica Casillas Pacheco Fecha: agosto de 2009		Material a analizar: 2 Gacetas “Entre Nosotros”, año 2007, 6págs.		
CATEGORÍAS		FRECUENCIAS		TOTALES
		1ª.	2ª.	
MENSAJES	INTERNOS	2	2	4
	EXTERNOS	3	3	6
	VALORACIÓN PERSONAL	7	3	10
	VALORACIÓN LABORAL	1	2	3
	INFORMATIVOS	2	3	5
	MOTIVADORES	6	2	8
	REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA	27	11	38
	REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA	51	35	86
	COLABORACIÓN DEL PERSONAL	0	0	0
	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN	0	0	0
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN	0	6	6
	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE	3	3	6
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA ENTRE NOSOTROS	2	3	5
RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE	1	0	1
	EMPLEADOS	6	5	11

	SERVICIO SOCIAL	0	0	0
	BECARIOS	0	0	0
	PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)	0	0	0
FÍSICA	FOTOGRAFÍAS IMJUVE	2	1	3
	IMÁGENES	3	5	8
	FOTOGRAFÍAS- JÓVENES	4	2	6
	1 MENSAJE POR HOJA	5	5	10
	2 MENSAJES POR HOJA	0	0	0
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA	1	0	1
	SIMPLE	0	0	0
	MIXTO	1	0	1

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Hoja de Codificación para Análisis de Contenido de la Gaceta Entre Nosotros, del año 2007, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos Alejandro Fonseca op cit*) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

Codificador: Mónica Casillas Pacheco Fecha: agosto de 2009		Material a analizar: 2 Gacetas "Poder Joven", año 2008, 6 págs.		
CATEGORÍAS		FRECUENCIAS		TOTALES
		1ª.		
MENSAJES	INTERNOS	4		4
	EXTERNOS	3		3
	VALORACIÓN PERSONAL	3		3
	VALORACIÓN LABORAL	4		4
	INFORMATIVOS	7		7
	MOTIVADORES	1		1
	REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA	31		31
	REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA	39		39
	COLABORACIÓN DEL PERSONAL	1		1

	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN	0		0
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN	0		0
	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE	13		13
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA PODER JOVEN	0		0
RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE	0		0
	EMPLEADOS	10		10
	SERVICIO SOCIAL	0		0
	BECARIOS	0		0
	PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)	2		2
FÍSICA	FOTOGRAFÍAS IMJUVE	3		3
	IMÁGENES	0		0
	FOTOGRAFÍAS- JÓVENES	4		4
	1 MENSAJE POR HOJA	5		5
	2 MENSAJES POR HOJA	1		1
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA	1		1
	SIMPLE	2		2
	MIXTO	0		0

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Hoja de Codificación para Análisis de Contenido de la Gaceta Poder Joven, del año 2008, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos* Alejandro Fonseca *op cit*) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

Codificador: Mónica Casillas	Material a analizar: 2 Gacetas “La Gaceta IMJUVE” año 2009, 11 págs.		
Fecha: agosto de 2009			
CATEGORÍAS	FRECUENCIAS		TOTALES
	1ª.	2ª.	
INTERNOS	4	6	10
EXTERNOS	5	6	11

MENSAJES	VALORACIÓN PERSONAL	6	7	13
	VALORACIÓN LABORAL	3	4	7
	INFORMATIVOS	7	7	14
	MOTIVADORES	3	4	7
	REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA	80	53	133
	REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA	40	12	52
	COLABORACIÓN DEL PERSONAL	0	0	0
	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN	0	1	1
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN	0	1	1
	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE	13	10	23
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA IMJUVE	1	1	2
RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE	1	1	3
	EMPLEADOS	10	10	20
	SERVICIO SOCIAL	0	0	0
	BECARIOS	0	0	0
	PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)	0	0	0
FÍSICA	FOTOGRAFÍAS IMJUVE	15	18	33
	IMÁGENES	3	5	8
	FOTOGRAFÍAS- JÓVENES	6	2	8
	1 MENSAJE POR HOJA	9	9	18
	2 MENSAJES POR HOJA	1	1	2
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA	0	0	0
	SIMPLE	1	1	2
	MIXTO	0	0	0

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Hoja de Codificación para Análisis de Contenido de la Gaceta IMJUVE, del año 2009, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos* Alejandro Fonseca *op cit*) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

Codificador: Mónica Casillas Pacheco Fecha: agosto de 2009		VACIADO DE DATOS							
CATEGORÍAS		FRECUENCIAS							TOTAL
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
MENSAJES	N° DE MENSAJES	26	18	18	16	11	7	20	116
	INTERNOS	17	8	10	6	4	4	10	59
	EXTERNOS	9	10	8	10	6	3	11	57
	VALORACIÓN PERSONAL	15	12	10	11	10	3	13	74
	VALORACIÓN LABORAL	13	7	7	5	3	4	7	46
	INFORMATIVOS	21	12	15	15	5	7	14	89
	MOTIVADORES	9	9	5	3	8	1	7	42
	REDACCIÓN EN 1ª. PERSONA	21	18	21	3	38	31	52	184
	REDACCIÓN EN 2ª. PERSONA	15	79	29	17	86	39	133	398
	COLABORACIÓN DEL PERSONAL	7	3	2	1	0	1	0	14
	MENSAJE PARA RETROALIMENTACIÓN	4	3	3	2	0	0	1	13
	MENSAJE PARA COLABORACIÓN	0	0	0	0	6	0	1	7
	INSERCIÓN DEL NOMBRE IMJUVE	21	18	18	21	6	13	23	120
	INSERCIÓN DEL NOMBRE GACETA ENTRE NOSOTROS	8	4	6	3	5	0	2	28
RECEPTORES	DIRECTIVOS DEL IMJUVE	4	1	2	1	1	0	2	11
	EMPLEADOS	22	16	15	15	11	10	20	109
	SERVICIO SOCIAL	1	0	0	0	0	0	0	1
	BECARIOS	1	0	0	0	0	0	0	1
	PUBLICO EXTERNO (JÓVENES)	1	1	1	1	0	2	0	6
FÍSICA	N° DE SECCIONES (promedio)	9	8	8	7	6	6	10	8
	FOTOGRAFÍAS IMJUVE	9	5	18	5	3	3	33	76
	IMÁGENES	11	4	4	9	8	0	8	44
	FOTOGRAFÍAS-JÓVENES	0	0	0	0	6	4	8	18
	1 MENSAJE POR HOJA	9	10	11	10	10	5	18	73

	2 MENSAJES POR HOJA	2	3	1	0	0	1	2	9
	3 O MÁS MENSAJES POR HOJA	3	1	2	2	1	1	0	10
	SIMPLE	1	1	1	0	0	2	2	7
	MIXTO	4	3	2	2	1	0	0	12

Fuente: Casillas Pacheco Mónica, Tabla General de Resultados sobre Análisis de Contenido de la Gaceta Poder Joven del año 2003 al 2009, Basado en la metodología de Bernard R. Berelson (Bernard R. Berelson. *Cit pos Alejandro Fonseca op cit.*) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. 2009.

ANEXO 2

LUZ MARIA GARAY CRUZ

DOCTORA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROFESORA DE ASIGNATURA EN: TEORIAS DE LA COMUNICACIÓN II Y III

LINEA DE INVESTIGACIÓN: NUEVAS TECNOLOGÍAS, GLOBALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN EDUCATIVA Y TEORIAS DE LA COMUNICACIÓN.

11 de abril de 2008

- ¿Qué tan abierta está la sociedad para aprender y aprehender las nuevas tecnologías actualmente?

Bueno, la pregunta está complicada porque habría primero que ubicar como a nivel sociedad a qué nos estamos refiriendo, porque ciertamente hay ciertos grupos de estratos sociales que están muchos más abiertos y dispuestos a apropiarse de la tecnología, por ejemplo, algunos estudios han demostrado que las grandes ciudades que tienen desarrollo económico e industrial es donde es más fácil que los sujetos puedan aplicar y apropiarse de ella. Los grupos de jóvenes, aún cuando no tienen todavía esa capacidad fisiológica muy fuerte, tienen interés porque los gadgets tecnológicos están en su entorno, como el teléfono celular. Y el sector adulto que siempre se queda un poco fuera, aunque esa tendencia ha cambiado un poco, insisto otra vez, en las grandes ciudades porque la propia dinámica de práctica social los está llevando a aprender a usarlo por necesidad, o por lo que sea. Entonces yo creo que estamos poco a poco saltando esas instancias y hay como dos carriles que se están desarrollando, por una parte se están abaratando costos de tecnología; que la iniciativa privada decidió invertir como en el Internet en México, con Telmex, y que entonces eso finalmente está haciendo que la gente se aproveche de cosas que aparentemente son gratuitas pero que se puede obtener un beneficio de ellas. Entonces me parece que la tendencia si es positiva hacia irse apropiándose de esta infraestructura, de estos artefactos, para poder como mejorar ciertas dinámicas sociales.

- Cuáles siguen siendo los factores de resistencia o temor hacia el uso de las nuevas tecnologías?

Hay como varios de sentido generacional. Los sujetos mayores de 40 años digamos, a menos que tengan mucho interés en la tecnología la usan. Los que no les parece como cosa poco necesaria porque todavía no han descubierto las bondades de ésta. A otros les da miedo porque les da miedo descomponer el equipo por ejemplo, hay un desconocimiento de las computadoras, hay un desconocimiento del Internet, etc, que les da miedo echar a perder algo. Por otro lado la gente, por ejemplo, no quiere publicar en blog porque le da miedo la exposición pública, porque como no es algo totalmente cerrado, es algo que va a estar todo el tiempo hasta que alguien decida borrar.

Entonces esa exposición hace que haya como resistencia, tanto como usuario que produzca digamos, que construya para la red, como para el usuario que lee.

- ¿Cuál sería su opinión acerca del uso de las nuevas tecnologías en las organizaciones?

A mi me parece que es positiva. Primero porque abarata costos de producción, ósea es mucho más fácil, si tienes ya la infraestructura, es mucho más fácil mantener actualizado un blog, que estar imprimiendo una gaceta, o un libro o un periódico. Digamos que en términos informativos, en dinámica informativa, de una organización es mucho más fácil, más barato; hay la posibilidad de abrir interacción más directa para aquellos usuarios más avanzados que pueden postear en un blog, y hacer comentarios de lo que se está diciendo, y puede generar en el uso de otras estrategias comunicativas como los foros, las listas de distribución, de adquisición y conformar como grupos de trabajo más informáticos.

- Cree que el uso de las nuevas tecnologías replantea el perfil del comunicólogo (organizacional)?

Pues definitivamente porque, hay un texto de la UNESCO de finales del siglo pasado, que habla sobre la Sociedad de la Información y la Sociedad del Conocimiento y en completo habla del perfil del comunicólogo del siglo XXI, de la usabilidad y competencias que debe desarrollar, las cuales evidentemente están siendo muy orientadas por la tecnología, por qué, porque evidentemente es algo que no puedes obviar, que no este en todas las sociedades es otra historia, porque siempre habrá alguien que diga que hay gente pobre que no pueda tener uso; acá el asunto es que en un sector amplio de la sociedad ya comienza haber un uso de la tecnología y que los comunicólogos son los expertos en el diseño de mensajes y evidentemente debe desarrollar competencias de uso de esas tecnologías con el fin que sea, puede ser que sea educativo, puede ser que sea con un fin publicitario, que es lo que están haciendo con los podcast, y con la Intranet. Creo para la línea organizacional es importante reconocer las ventajas que puede ofrecer la tecnología como tal para organizar redes internas, donde la información sea más fluida, en donde haya posibilidades reales de participación e interacción entre los distintos grupos que a veces jerárquicamente no pueden lograrla, en donde se puedan conformar comunidades de amigos, por ejemplo, todo ese tipo de trabajos de motivación, que bueno no es que sustituyan otras prácticas, sino simplemente es como encontrar la ventaja de esa tecnología aplicada al trabajo del área de la organización.

- ¿Qué opina del Blog?

Yo creo que el Blog ya vivió sus mejores épocas, porque cuando entra el Web 2.0 con todos estos espacios como My Space, Face Book, Hi5, comienza haber una especie de migración de usuarios de los Blogs hacia estos espacios. Sin embargo creo que sigue vigente, o sea paso la moda, pero sigue vigente porque estamos empezando a entender los posibles usos reales del Blog. Uno de ellos puede ser el trabajo informativo, éste que no se da en medios tradicionales, por ejemplo, en términos periodísticos es un espacio en donde puedes hacer mucho el trabajo real de la libertad de expresión sobre distintos temas. Incluso hay periodistas que están haciendo trabajo de periodismo independiente a través de los Blogs, esa es una. Otro el trabajo literario, he encontrado muchos espacios ahí para compartir producción de obra literaria de jóvenes que difícilmente pueden ser publicados en grandes editoriales. Se ha encontrado mucho trabajo de construcción colaborativa, en términos de educación. Y espacios de reflexión.

Hace dos años me entrevistaron en algo similar para el periódico El Universal sobre los Blogs cuando estaban de moda. Entonces mucho de lo que planteaba es que el rollo de los Blogs es un lenguaje básicamente de texto, con poca posibilidad de imagen, que es lo que le dio desventaja frente a Hi5 y todos estos que son más imagen. Entonces yo creo que los Blogs si son vigentes en cuanto a que se está empezando a comprender mejor su uso real para grupos y comunidades. Y pasaron de moda, si, pero se mantienen en el uso social de grupos.

- ¿Qué desventajas le encontraría al Blog?

Bueno la desventaja principal es que en este mundo, que dicen algunos doctores que esta sobresaturado de información sobre todo en la red, es difícil que des con Blogs serios, porque hay que tener criterios muy claros para seleccionar los Blogs. Pero me refiero a Blogs que están aca en el ciberespacio, o sea tú quieres leer algo de tecnología y te encuentras cien mil Blogs, cómo sé cual y por dónde, esa es una desventaja. Pero si se trabaja un Blog al interior de una organización yo no le veo ninguna desventaja, más bien le veo muchas ventajas porque es un Blog hecho para una comunidad en específico, que va a conocer la dirección física de ese Blog y que sabe que lo que va a encontrar ahí es de su propia organización. No es esa búsqueda loca en el ciberespacio, es algo muy concreto en donde lo están utilizando como un medio de información y de comunicación para una comunidad específica, esa me parece más bien una ventaja.

- ¿Qué elementos tendría que tener el Blog para que funcione como un medio de comunicación?

Pues yo creo que lo que tiene que tener cualquier producto mediático: claridad en el objetivo, buen manejo del lenguaje de acuerdo al medio, por ejemplo en el caso de los Blogs me queda claro que

son textuales pero también hay posibilidad de meter audio e imágenes, respetando el lenguaje del medio propio. Sobre todo que tenga objetivos muy claros. Deben ser textos digamos breves, no puedes escribir cuartillas y cuartillas porque entonces ya no es el medio. Las reglas claras para quien le estás escribiendo.

- ¿ Existe alguna metodología?

No existe metodología, es algo que actuales personas que trabajamos esa línea de tecnologías en distintos sectores de educación, medios, en la que sea, sabemos que es muy complicado porque no hay una metodología . Hay reglas pero no hay metodología, las reglas: concreción de textos, claridad de objetivos, clara delimitación de para quién estás escribiendo, el respeto del otro, de no cometer abusos, este tipo de reglas que son muy claras pero finalmente no hay una metodología estricta.

ANEXO 3

GUADALUPE GARCIA NAVA

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROFESORA DE ASIGNATURA EN LAS MATERIAS: DISEÑO DE COMUNICACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
LINEA DE INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.
17 de abril de 2008**

- ¿Cómo influyen las nuevas tecnologías en el trabajo de las organizaciones actualmente?

Es prioritario. Es el hilo conductor, o debería ser el hilo conductor, del entendimiento de las organizaciones, porque el planteamiento de la tecnología esta recreando o transformando ... y con ello el entendimiento de que la organización funciona al ritmo de las tic's establece su productividad y el entendimiento de si misma a su proyección a partir de lo que las éstas le puede brindar. Simplemente ahora el manejo del teléfono celular, o la telefonía celular, o el manejo de la computadora en todas sus funciones ha dejado una condición que explaya el entendimiento del ser humano y su planteamiento con el trabajo genera una condición que se hace global.

- Con base en lo anterior, ¿Cómo se define el trabajo del comunicólogo organizacional?

El trabajo del comunicador organizacional debe considerarse de manera primaria a partir de las tic's, porque si entendemos lo que es un comunicador organizacional, él tiene que tener un nuevo concepto de lo que es la organización a partir de este planteamiento metodológico ... a que me refiero, ... ya no se puede pensar en la comunicación en una situación que sólo se permea de un individuo a otro; la comunicación ahora está enfrentada por redes de comunicación en donde siempre va a estar involucrado un elemento de tecnología ya sea el celular, sea el satélite, el fax , ya sea Intranet, Internet, la computadora. En cualquier punto donde tú quieras pensar en comunicación está, de manera concreta, ... un elemento de comunicación , y ese elemento de tecnología hace que la organización se comuniquen de una manera distinta, que establece una comunicación, una condición de productividad y una condición de crecimiento... Nuestro trabajo como comunicólogos organizacionales hay que replantear esa situación proyectiva de saber hasta dónde vamos a poder generar conocimiento.

- ¿Cuáles son los parámetros que el comunicólogo organizacional debe tomar en cuenta para que el público destinatario logre apropiarse de las tic's?

Lo primero que tiene que ser el comunicólogo organizacional es conocer a detalle cada una de las tic's , su concepto, su desarrollo y lo que es mucho más importante su proyección, es decir, a

dónde te va a llevar el uso de una tecnología de comunicación. Cuando el comunicador organizacional conoce cada una de las tic's, lo que debe de hacer es saber a quién es apropiable esa tic a partir de las características del sujeto, del usuario. No todas las organizaciones necesitan Internet, no todas necesitan telefonía celular, no todas necesitan manejo de tecnologías especializadas. Pero cuando la organización encuentra, a partir de necesidades productivas en su condición, cuál es la tecnología que .. para llevar una proyección, debe apropiarla, entenderla y aplicarla y entonces, hacer que toda la organización, entienda esa usabilidad para beneficio de la organización . El planteamiento de hoy de las tic's se ha convertido como en la caja de Pandora... el usuario esta generando una producción, una productividad hacia la organización; por el otro lado (cuando sólo se mandan correos) se está hablando de un desgaste de los recursos para la organización y una perdida para el usuario, porque en ese momento en vez de que el usuario entienda que el Internet es un recurso más para generar conocimiento, para generar mejor trabajo, lo que se convierte es en una píldora que los adormece, lo aleja de su función laboral y se convierte en un conflicto en que cada vez genera el pensamiento de que las tic's son un elemento erróneo de la posmodernidad, pero el problema no son las tic's, el problema es cómo generar uso y el nivel educativo que tiene el usuario para poder apropiarse de la tic

- En cuanto al uso del blog como cambio por la gaceta interna tradicional...

No puede uno generalizar, o al menos desde mi humilde opinión, no puede uno generalizar un concepto de cada una de las tic's y querer abarcarlo a un planteamiento común de la organización propia. Creo, en principio es una idea futurista, me parece inteligente el poder desplazar el planteamiento de la gaceta y hacerla que se introyecte en el principio de las tic's, eso por ejemplo se me hace inteligente. Sin embargo, en dónde está la diferencia entre la gaceta, y su condición tradicional, y la gaceta transformada en un blog; para qué hacerlo y, al hacerlo, qué es lo que estoy generando, de manera exponencial, hacia la organización. Porque hoy en día el comunicador organizacional lo que tiene que pensar es en la utilización de las tic's, es pensar en las matemáticas de tercera dimensión...Cuál es el planteamiento que me invita a utilizar el Blog como un sustituto mejorado de la gaceta...El planteamiento de los Blogs es que la cantidad de "n" comentarios viene empapada de toda la mentalidad y la idiosincrasia de todos los que escriben. Y en determinado momento en vez de convertirse en una situación que haga que converja a la organización, se convierte en un punto de apertura donde todas las condiciones son entendidas...El problema de los Blogs es que la democracia, la pluralidad se suscita en una condición donde hay más conflicto. Yo creo que más que decir si es bueno o no es bueno... creo que lo que es más importante, más para el pensamiento del comunicador organizacional, es la condición de establecer la reglamentación y la educación del usuario que va a ingresar al blog para que se convierta en un elemento que sea per se de la organización, es decir, yo como sujeto, que voy a ingresar al Blog, tengo primero la obligación ética, la obligación social y la obligación

organizacional de saber que lo que voy a emitir tiene que estar condicionado para la organización... Hoy en día... el entendimiento de las tecnologías tiene que ser planteado sobre la condición del sujeto. Las tecnologías ya están entendidas en su planteamiento de los formatos manuales, siempre va a haber un manual que te va a decir cómo se utiliza la tecnología, lo que no se ha hecho todavía es el manual del usuario, es decir qué es lo que tiene que hacer el usuario, para que desde su condición de pensamiento y su condición contextual, haga que ese manual sea operativo, haga que ese manual realmente comunique una función de claridad, eficaz, ética, que permita que la organización realmente sea productiva y crezca con el uso de la tecnología.

ANEXO 4

GERMÁN RICARTE LÓPEZ

DISEÑADOR GRÁFICO EN SERVICIOS COMERCIALES GCR, S.A DE C.V

9 DE JUNIO DE 2011

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que encuentras en la aplicación de este tipo de proyectos (gaceta electrónica)?

Ventaja: Que contribuimos con el medio ambiente al ya no usar papel. Dentro de la gaceta podemos meter videos y ligas a otras páginas de internet o a redes sociales y música. (Todas esto es opcional) además de que se pueden archivas las gacetas dentro del mismo servidor. Se puede actualizar el archivo las veces que sean necesarios. Puedes difundirla a toda persona que tenga acceso a la web.

Desventaja: Que no tiene el mismo impacto que una gaceta impresa. Los artículos deben de ser más sencillos para no hacer tan cansada la lectura -

- ¿En qué sentido no tendría el mismo impacto que una gaceta impresa?

Porque una gaceta impresa la puedes llevar a cualquier lado, ejemplo: irla leyendo en el camión por decir algo, y la gaceta electrónica necesitas una red para poder verla. Y lo principal seria pues que no hay comparación con la calidad de una impresa a una electrónica.

- ¿Qué tipo de infraestructura necesita la organización para poder operar una gaceta electrónica?

Pues esa sería otra ventaja, por que hacer este tipo de proyectos son muy accesibles para las empresas, ya sean medianas o grandes incluso las pequeñas. (Depende de la visión de cada una de las empresas)

- Es decir que una empresa que tenga computadoras, acceso a internet y tal vez un técnico en el uso de éstos elementos, ¿basta para poder operar una gaceta electrónica, en el sentido técnico? ¿O es necesario elementos más sofisticados?

Si, en especial un técnico (programador o especialista en la parte de multimedia), también habría que mencionar a la parte del diseño, en este caso diseño editorial, comunicólogos y la gente que este atrás del armado de la gaceta.

- ¿Cuál es el tipo de inversión que debe llevar a cabo la organización para operar una gaceta electrónica como la que se está proponiendo)?

Los precios varían desde los \$850 por licencia

O desde los \$25,000 pero con licencias indefinidas

- ¿A qué te refieres con licencias? ¿Es similar a obtener el espacio o servidor para subir la gaceta a internet?

Las licencias son los códigos de activación cuando adquieres un software o un programa, en este caso se vende una licencia para una sola gaceta.

- ¿Qué ocurre con los programas necesarios para poder diseñar y también operar esta gaceta por parte de las empresas, son costosos?

Si, normalmente las plataformas (programas de diseño) son bastante caras, casi los \$25,000 originales. Aunque ahora ya existen páginas donde puedes bajar los programas sin costo, así como las mismas estructuras para la gaceta, claro que no son tan completas, tienen como lo muy básico. Y pues como sabes también está la piratería.

- ¿De qué forma justificas los cambios en el sentido visual que se llevaron a cabo en la Gaceta a la gaceta electrónica? (cambio de estructura, diseño, colores, etc.)?

Un mayor orden, desde la misma estructura editorial hasta la parte del diseño. La estructura de la revista está hecha a 4 columnas y se juegan con los textos dependiendo la información de cada artículo y las imágenes que contiene. Así como los colores que se integran a los artículos o a cada página. La tipografía es mas legible y de un tamaño más grande que en una impresa y los artículos son de manera continua es decir no se cortan las palabras dentro de los renglones. Esto es para mejorar la lectura.