



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

INSTITUCIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN: ANÁLISIS DE LAS  
INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE  
LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL H. AYUNTAMIENTO  
MUNICIPAL DE NAUCALPAN DE JUÁREZ.

REPORTE DE INVESTIGACIÓN EN LA OPCIÓN TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

MIGUEL ANGEL JASSO MEJIA

ASESOR: MTRO. JOSÉ ARTURO SALCEDO MENA

05/MARZO/2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO 1. HACIA UNA IMAGEN DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN NAUCALPAN**

- 1.1. ¿Qué es y qué no es comunicación?/06
- 1.2. ¿Para qué intervenir una dependencia de Comunicación Social desde un enfoque comunicativo?/14
- 1.3. Unidad de Comunicación Social Naucalpense: situación actual/17

### **CAPÍTULO 2. ¿CÓMO ELABORAR UN RELATO DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE EL CONCEPTO DE VIDA COTIDIANA?**

- 2.1. Definición operativa: ¿qué entendemos por vida cotidiana?/19
- 2.2. Interacciones comunicativas: nivel formal e informal/21

### **CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN E INSTITUCIONES PÚBLICAS: DISEÑO DE UN ENFOQUE.**

- 3.1. Análisis de los actores e instrumentos de la comunicación: hacia una descripción metodológica/27
- 3.2. Presentación del catálogo técnico:
  - 3.2.1. Observación Participante/32
  - 3.2.2. Entrevista semi-dirigida de acuerdo a perfiles/35
  - 3.2.3. Escala preferencial de comunicación/39

### **CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 4.1. Resultados de la observación participante/45
- 4.2. Resultados de la escala preferencial de comunicación/50
- 4.3. Informe de la aplicación de entrevistas semi-profundas/66
- 4.4. Marco propositivo/69

### **CONCLUSIONES GENERALES/81**

### **FUENTES DE CONSULTA/85**

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto pretende mostrar los límites y alcances de la Unidad de Comunicación Social del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez, en términos de la relación que hay entre la calidad de sus interacciones comunicativas y el impacto que estas puedan tener en el desempeño institucional del Ayuntamiento Naucalpense. Mediante diversas técnicas de análisis comunicativo, se incorpora a este trabajo una serie de propuestas que contribuyan a la mejora de los servicios que ofrece dicho departamento.

Para el autor, despierta un amplio interés por estudiar la racionalidad que opera en las instituciones públicas mexicanas; especialmente cuando están enfrentando un proceso de cambio partidista en su estructura orgánica. Se busca conocer de qué manera influyen las diferencias políticas, las voluntades y las relaciones de poder en la efectividad comunicativa que éstas adoptan ante tales situaciones. Es un acercamiento hacia el ambiente profesional de la comunicación en el marco de las instituciones públicas, al mismo tiempo, de participar en la construcción de nuevos puentes de conocimiento entre lo que se aprende en las aulas y lo que acontece en la vida laboral.

El caso que aquí se expone refiere a una institución gubernamental que se encarga de administrar los bienes de la sociedad naucalpense. Muchos de estos problemas no pueden ser directamente intervenidos por la comunicación, aunque el diagnóstico pueda detectarlos. Lo que sí es susceptible de mejorar, es la forma como se gestiona la comunicación en la dependencia del ayuntamiento.

Este reporte de investigación se desarrolla en cuatro capítulos, que en su estructura obedecen a un orden teórico-contextual y metodológico-instrumental, concluirá con un apartado donde se viertan los resultados de la investigación, para finalizar con un marco propositivo.

En el primer capítulo se hace una descripción tanto de los conceptos como de las teorías clave que se emplearán durante el resto del trabajo. Se comienza definiendo teóricamente lo que se quiere entender aquí por comunicación, posteriormente organización y para finalizar se busca englobar estos dos conceptos en la definición de comunicación organizacional.

Dentro del mismo apartado se exponen los conceptos anteriores para aterrizarlos hacia nuestro objeto de estudio: La Unidad de Comunicación Social de Naucalpan. Esto es con el propósito de hacer un andamiaje que nos permita entender, desde un campo de la teoría de la comunicación, el contexto de nuestro objeto de estudio; finalizando con la pregunta: ¿Para qué intervenir una dependencia de Comunicación Social desde un enfoque comunicativo?

El segundo apartado, se elaboran las definiciones operativas de los aspectos a estudiar al interior de la dependencia naucalpense como lo son: su estructura formal e informal, tiempos, horarios, ambiente de trabajo y relaciones intergrupales. En la parte complementaria se desarrolla el análisis de lo estipulado mediante el concepto de vida cotidiana propuesto por Rafael Ávila González en su libro “Crítica a la comunicación organizacional” que consiste en abordar mediante la observación, un imagen de las lógicas que imperan –y operan— al interior de la Unidad de Comunicación Social.

El tercer capítulo se desarrolla la descripción metodológica que se empleó durante la investigación, incluyendo la presentación del catálogo técnico y la explicación de los criterios que se tomaron en cuenta a la hora de diseñar la ruta metodológica en términos del “por qué” y “para qué”

En el cuarto capítulo se presentan los resultados arrojados por el catálogo técnico empleado durante la investigación, se hace la presentación de las gráficas y/o esquemas correspondientes así como su respectiva interpretación. Se desarrolla un apartado dedicado a la exposición de un marco propositivo para intervenir las problemáticas detectadas mediante un enfoque de la comunicación.

INSTITUCIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN: ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES  
COMUNICATIVAS EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD DE  
COMUNICACIÓN SOCIAL DEL H. AYUNTAMIENTO MUNICIPAL DE NAUCALPAN DE  
JUÁREZ

## **CAPÍTULO 1: HACIA UNA IMAGEN DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN NAUCALPAN**

### 1.1. ¿Qué es y qué no es comunicación?

El presente apartado tiene como propósito definir las bases teóricas de lo que se quiere dar a entender cuando se menciona la palabra **comunicación**, sin dejar de mencionar otros conceptos igual de importantes como: organización y comunicación organizacional. Esta triada de conceptos sustenta el pilar teórico para entender a qué se hace referencia cuando se quiere hablar de intervenir mediante un enfoque comunicativo a la Unidad de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Naucalpan.

Para desarrollar lo anterior, se parte de la pregunta: ¿Cómo se puede definir el tipo de comunicación que se analizará en la Unidad de Comunicación Social Naucalpan?

La comunicación, o el saber comunicativo del cual se parte para analizar la dependencia naucalpense, es aquella que se interesa por investigar el comportamiento colectivo a nivel de las interacciones y de las lógicas mediante las cuales aquellas personas que integran dicha colectividad se organizan, negocian, toman decisiones e incluso desarrollan las actividades de su vida cotidiana. El tipo de comunicación pues, es aquél donde se manifiestan intercambios de información entre dos o más personas, orientados hacia la consecución de una meta u objetivo.

Se tiene presente que algunas de estas colectividades actualmente se rigen por el paradigma de control en la administración y/o del modelo burocrático tradicional. Partiendo de ellos, se busca profundizar en la observación de este fenómeno desde una perspectiva dialógica: la comunicación: Ibáñez (1992) señala que lo dialéctico no necesariamente está peleado con lo dialógico; por su parte Martín (1993) hace hincapié en que la comunicación es un acto heterónimo, pues siempre se necesita de un *otro* para comunicarse.

Es bajo esta característica que se puede apuntar hacia los orígenes que comenzaron a gestar una ciencia de la comunicación, ahora propuesta por Cardona y Macías (2007) como la comunicología. Esta última funge como hilo histórico desde los primeros planteamientos para una ciencia de la comunicación, que provienen de la sociología funcionalista de la escuela de Chicago y la Mass Communication Research, los cuales surgen a propósito del fenómeno social de los Medios Masivos de Comunicación y su efecto en la configuración de una sociedad que se encontraba en transición (de una sociedad sobreviviente a los horrores de la Segunda Guerra Mundial y a la crisis de 1929)

Debido al alcance que tuvo en la sociedad la institucionalización de los Medios Masivos de Comunicación, la comunidad científica –al menos de las ciencias sociales— comenzó a hacer estudios del impacto que podían tener en el comportamiento, recepción, ideología y vida cotidiana de los actores que integraban sociedades posteriores a la Segunda Guerra Mundial, es decir, se encontraban en la transición de la militarización a la ideologización.

Así pues, desde los enfoques de la sociología funcionalista y de la psicología neo-conductista es como surge esta nueva edificación de las ciencias de la comunicación que comienza a generar teorías e hipótesis sobre los primeros planteamientos observables que se dan en la dialéctica M.C.M./sociedad, como lo son la teoría de la bala mágica y/o de la aguja hipodérmica que precisamente van evolucionando hasta el enfoque sistémico, o al análisis de contenido donde se comienzan a generar instrumentos de legitimación científica aplicables a un campo del saber científico delimitado desde el origen de un nuevo fenómeno social originado en los Estados Unidos: el fenómeno de los M.C.M. ya institucionalizados. Se evalúan los efectos y se diseñan modelos de estudio, pertinentes, sólo tal vez a las necesidades de esos tiempos y de esas sociedades.



Una teoría científica que sucedió a las anteriores, es el enfoque iberoamericano llevado a cabo por Manuel Martín Serrano (1982), quien comienza a proponer el génesis de lo que ahora podemos llamar comunicarse, cuyo origen se remonta a periodos de mayor antigüedad a la de nuestra existencia. Es decir, una comunicación que tiene sus antecedentes en la información que intercambiaban los primeros microorganismos que habitaron sobre la tierra para poder comunicarse y su influencia vital en ese uso de la información para la auto-organización y la sobrevivencia. Así, desde estos mismos principios paleontológicos, se plantean nuevos soportes epistemológicos para pensar-repensar a la comunicación como un acto vital que organiza gran parte de lo que ahora conocemos como el sistema vida y el sistema sociedad.

De acuerdo con Macías y Cardona (2007), podemos ver que la propuesta de un nuevo saber científico, abarca la configuración de un profesional en comunicación que responda a las necesidades sociales de la actualidad, en términos de mediación, información, organización, pensamiento estratégico y acción social.

Viene a reestructurar a la ciencia de la comunicación desde todo su gabinete de atributos en terrenos de lo epistemológico, de lo metodológico, de lo teórico y de lo técnico-instrumental. Más adelante describiremos precisamente lo que viene a ser el perfil que la sociedad actual demanda en requerimientos para un mediador social, es decir, un comunicólogo.

Para Martín (1999: 18) todo acto comunicativo supone un tipo de interacción donde se intercambie algún tipo de información entre dos o más seres vivos. Por lo tanto: información es un concepto definitivo para ubicar la especificidad de las ciencias de la comunicación entre las demás. El autor de la mediación social establece a la comunicación como un fenómeno mucho más antiguo que la aparición de la humanidad.

Biológicamente hablando, somos descendientes comunicativos de los primeros microorganismos que habitaron sobre la tierra y es precisamente ese comportamiento comunicativo el legado que ellos han heredado a la comunicación humana. La comunicación es vital para sobrevivir. Por lo tanto podríamos establecer, a partir de esta idea, que la comunicación organiza y permite sobrevivir por medio de esa organización comunicativa a los seres vivos, seres vivos definidos por Maturana y Varela (1979) como cerrados organizacionalmente y abiertos informacionalmente.

Esto quiere decir que sus condiciones de cambio y sobrevivencia se encuentran bajo su propia responsabilidad (de manera autónoma), pero esas mismas condiciones de cambio responden a paquetes de información provenientes del exterior (de manera heterónoma) y la dialéctica entre sus procesos de información/organización, producen determinadas condiciones de vida, o en su defecto, de muerte.

Compartimos esa condición de seres vivos, (individuados) con otros seres vivos. Con esto se llega a la conformación de un grupo; éste a su vez, puede ser una tribu, civilización, religión, colonia, vecindad, secta, etcétera. Cuando formamos o pertenecemos, socialmente estamos integrando un conjunto que, al igual que nosotros, comparte las mismas características vitales para sobrevivir o perecer. La preservación de un grupo como ente social, está sujeta a la calidad o deficiencia de las interacciones que sus miembros desarrollen para preservarla en el ecosistema que habitan. He ahí la vitalidad de comunicarse.

Ahora bien, las instituciones que ahora conocemos, también son un tipo de entes sociales; están integradas a su vez por grupos, subgrupos y colectividades que cumplen diferentes funciones. El esfuerzo conjunto de todas las distintas partes, se convierte en el motor que preserva a una empresa o institución en el medio ambiente que la rodea. Esto puede explicar de manera simplificada la dialéctica que se da entre sus procesos de orden y caos: un caos ordenado y un equilibrio inestable.

Entre los paradigmas clásicos que abordan a la organización podemos mencionar a la administración científica, la sociología funcionalista y la psicología neo-conductista, de las que podemos encontrar el paradigma de control de la administración, la productividad, la rentabilidad, la calidad total y el empowerment, que responden básicamente a necesidades de satisfacción empresarial orientada a saciar las exigencias de los modelos neoliberales (de libre competencia) de trabajo que posiblemente funcionan en Estados Unidos; pero que han generado sus condiciones de malestar al ser aplicados de manera irreflexiva en América Latina y especialmente en México. Un fuerte problema de cultura organizacional queda de relieve ante esta problemática, en términos de sociedad y situación laboral. A propósito reflexionaba el profesor Jaime Pérez Dávila (2000: 2) investigador de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, en un ensayo sobre las instituciones mexicanas:

El vacío informativo y reflexivo generado por estas nuevas necesidades de las instituciones y empresas de México, era llenado por toda una serie de literatura extranjera, de origen norteamericano y japonés predominantemente, que sirvió para darnos cuenta de una dimensión olvidada o no lo suficientemente atendida en nuestro país (...) Sin embargo existía también la muy ambigua noción de que la aplicación indiscriminada de estos modelos podía ser insuficiente e incluso contravenir y contrariar fuertemente los hábitos desarrollados por las organizaciones mexicanas hasta antes de su apertura al exterior.

La híper-organización de la sociedad, los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas mexicanas. Ante estos retos y en el siglo de los intangibles, la visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa. A éste debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos pueden representar el sistema nervioso central de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad, y el uso tecnológico que se requiere.

Esta propuesta plantea un enfoque heurístico, integral de la comunicación, en el que se asume ésta como un sistema que determina el comportamiento organizacional. Desde allí se entiende que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos que requieren únicamente optimizar la comunicación o solamente medirla con instrumentos, es pensada como un constructo humano, con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie a la distorsión comunicativa.

Con esta visión, se busca trascender la racionalidad instrumental en la que se ha enmarcado el quehacer de algunas organizaciones: Orientaciones funcionalistas sustentadas en las destrezas del comunicador. Por el contrario, la nueva visión de la comunicación organizacional debe partir del supuesto de que las empresas son realidades en construcción, que permiten visiones integrales y posibilidades de intervenciones deliberadas y sistemáticas para adecuarlas a lo que pretenden ser.

Se debe pensar en la Comunicación Organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales.

Las organizaciones que hoy día se han adaptado al vértigo del constante cambio económico/social, son aquellas que le dan la verdadera importancia tanto a las comunicaciones como a la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar tanto ambiente como el clima laboral; es decir, un dinamizador/animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos, así como el fortalecimiento de la institución. Por esto, los miembros posibilitan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tomados en cuenta para el desarrollo de las metas.

Para Fernández (1990) La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de métodos, técnicas y actividades encaminadas a administrar tanto la información como 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 diferentes públicos (internos y externos) de la misma, todo ello con el fin de regular y optimizar sus procesos.

Se entiende a la organización como un sistema vivo (cerrado-organizacionalmente y abierto -informacionalmente) que sintetiza información, la procesa y asimila dichos paquetes de información para orientarlos hacia una toma de decisiones que le permita permanecer dentro del sistema donde habita e incluso evolucionar. La evolución es el proceso comunicativo donde se sintetiza la información y se diseña una estrategia de acción que permite llegar a la sobrevivencia o los objetivos de la organización. Mirar la organización desde la comunicación implica un cambio de fondo más que de forma, un cambio que trasciende incluso a la misma organización, ya que algunas empresas mexicanas todavía no disponen de modelos adecuados para una cultura empresarial.

La comunicación organizacional puede hacer aportes significativos a las pequeñas, medianas y grandes empresas en su proceso de adaptación a los nuevos requerimientos y necesidades de los mercados internos y externos. Los directivos empresariales con mayor lucidez han entendido que más que controlar autoritariamente, deben procurar la comunicación dialógica con sus trabajadores, es decir reconocer al otro en toda su dimensión para que juntos procuren el bienestar empresarial.

Hoy día la comunicación organizacional no es una opción elegible, es una necesidad que urge en los niveles éticos, reflexivos, culturales, pragmáticos y ecológicos de la sociedad. Las marcas, la calidad, el control ambiental, el trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, la innovación, la creatividad y la inteligencia empresarial jamás tomarían un lujo innecesario al tener un comunicador organizacional entre sus miembros. Ya sea que gestione públicos a través de la Internet o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas y/o competir en el mercado.

Aunque no se cuenta con datos precisos, se podría decir que los gerentes, en su mayoría, entienden que la comunicación es un factor importante en la organización, pero algunos ni siquiera la perciben como factor estratégico de la gestión empresarial; pese a ello, la actividad del profesional de la comunicación organizacional va en aumento, cada vez son más las organizaciones públicas y privadas que requieren un profesional de éstas características.

Pese a ello, algunas empresas todavía no logran distinguir la diferencia entre un publicista, un comunicólogo y un mercadólogo. Lo más común es que confundan sus profesiones o en el peor de los casos que no conozcan a ciencia cierta los beneficios que pueden obtener al contratar algún profesional de este tipo y sobre todo, qué esperar de su parte. Como egresados de comunicación, tenemos la obligación de mantenernos muy al pendiente de los cambios en las necesidades de las empresas para saber ofrecer nuestros servicios de acorde con las necesidades vigentes de los directivos.

1.2. ¿Para qué intervenir una dependencia de Comunicación Social Naucalpense, desde un enfoque comunicativo?

Si aterrizamos lo anteriormente planteado hacia nuestro objeto de estudio, es decir, en la Unidad de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, podremos encontrar, de manera análoga, que el esquema coincide con la problemática mencionada:

En su memoria de desempeño profesional, como director de la dependencia Naucalpense, Luís Alfredo Andrade de León (2007) menciona haberse encontrado con que los directivos, síndicos y regidores del municipio, desconocían casi en su totalidad tanto el papel que debía desempeñar un Departamento de Comunicación Social, como las funciones a realizar por parte de los miembros que la integran. De igual manera, no se contaba en la institución con manual de funciones ni otro tipo de documentos que pudieran asistir en la guía para estructurar la -entonces- Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

El panorama era complicado pues se trataba de un desfase general en la institución, provocado por un cambio de administración gubernamental, es decir, de la transición de un partido en el gobierno hacia otro de oposición. Tanto la infraestructura como los documentos formales del Ayuntamiento habían sido retirados por el personal que anteriormente trabajaba ahí, dejando a la dependencia naucalpense entre las más afectadas; no sólo el aspecto formal de su comunicación había sido saqueado, también su estructura tecnológica: debido a una serie de recortes al presupuesto se les había reducido espacio en oficinas, dinero y equipo.

Se tuvo que echar mano de una comunicación muy cercana con el Departamento de Tesorería y la Dirección Ejecutiva, primero para lograr obtener presupuesto suficiente y segundo para informar sobre la urgencia que demandaba el problema anterior. Gracias a lo cual, se logró proyectar en ese periodo al Ayuntamiento de Naucalpan como líder de la zona metropolitana, en cuanto a la consecución y a la información de sus de sus logros.

Especialmente llama la atención que mediante dicha intervención sus directivos pudieron dar cuenta de la importancia que tiene la dependencia para optimizar el desempeño de la administración municipal, dar a conocer los diferentes logros en cada uno de los departamentos que la integran, y poder tender puentes hacia las zonas más vulnerables de la comunidad, misma acción que les permitió tener más presencia, tanto en los medios electrónicos como en los escritos. Echar mano de la comunicación ayudó a que todos salieran ganando.

Por lo tanto, quien interviene comunicativamente una institución u organización, se tendrá que encargar de: gestionar/proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información; tanto formales como informales, sin dejar de mencionar los tecnológicos y los que refieren al factor humano; liderar cambios; establecer programas de cultura e identidad corporativa; diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos. Lo anterior con base en la investigación aplicada, pues la comunicación no se da en el vacío; hay que identificar los puntos rojos por intervenir, planear estratégicamente. Eso sólo se puede hacer investigando.

Crozier y Friedberg (1997) coinciden en que las relaciones de poder en una organización se asocian no sólo a su estructura formal, sino que se encuentran enraizadas también en su estructura informal y se determinan por las relaciones de propiedad, posesión y control de los medios de producción. Pueden ser mediadas por el conocimiento, la creatividad, la discreción, la posibilidad, la capacidad y la habilidad de gestión de los actores. Dicho de otro modo, la propuesta empírica para intervenir en una dependencia de Comunicación Social consiste en que, ante un paradigma vertical y de dominación, se desarrolle una serie de estrategias inspiradas en la mediación.



Dicho lo anterior, podemos señalar que la Unidad de Comunicación Social es la cara mediática de la institución; es un punto de encuentro donde es posible conciliar los problemas que hay entre las metas del Ayuntamiento y las necesidades de los vecinos naucalpenses. Para ello necesita, como sistema, ser consciente para actuar tomando en cuenta los cambios en el entorno de los que se beneficia ayudando.

En el caso de una administración gubernamental, esas condiciones se encuentran determinadas por el voto, y el voto a su vez estará determinado por la satisfacción que la ciudadanía manifieste con respecto a las acciones del presidente municipal.

En este sentido, la comunicación sirve de gran ayuda para construir espacios de diálogo y también de consenso entre las dos partes que integran el binomio social; aunque las instituciones cuenten con la infraestructura y el personal suficientemente capacitado, de nada servirá si del otro lado se encuentra una ciudadanía que está inconforme y que no es tomada en cuenta o que incluso ni siquiera logra enterarse de los esfuerzos que se hacen por su municipio.

Martin (1992), citado en Macías y Cardona (2007) describe el tipo de intervenciones que se pueden realizar sobre un sistema de comunicación, estas pueden afectar a:

- a) Los Actores que integran dicho sistema de comunicación (Coacción/persuasión)
- b) Los instrumentos que lo integran (Empleo/no empleo/apropiación)
- c) Las expresiones que se producen (Silenciamiento/censura)
- d) Las representaciones que se producen (Manipulación/falseamiento)

La propuesta de Manuel Martín Serrano hace referencia a lo que Macías y Cardona (2007) plantean como ejes de la comunicología: interacción, difusión, expresión y estructuración. Partiendo de este campo de operación, para efectos del análisis que aquí se expone habrá que investigar y diagnosticar al sistema para saber qué tipo de intervención supone prioridad en ese entorno. Bajo la lógica de que aquí se analizará el impacto de las interacciones comunicativas (que produce el personal) en el desempeño de la Unidad de Comunicación Social como pieza clave para el funcionamiento del Ayuntamiento naucalpense, se utilizarán los referentes teóricos para intervenir tanto a los **actores** como a los **instrumentos** de la comunicación que se generan en la dependencia.

### 1.3. Unidad de Comunicación Social Naucalpense: situación actual.

El H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez forma parte de los 125 municipios que integran al Estado de México. Una vez erigida dicha entidad (a principios de 1824), durante los 2 años posteriores fueron celebrados los comicios mediante los cuales, en 1826 se da nombre al municipio naucalpense. Sin embargo, no fue sino hasta 1976 que, bajo la iniciativa del Congreso Mexiquense, toma el nombre completo como Naucalpan de Juárez.

Sólo después de Toluca, el también conocido como “lugar sobre las cuatro casas” forma parte de las zonas industriales más importantes del área metropolitana e incluso del Estado de México. Representa un territorio estratégico para la inversión de capital tanto nacional como extranjero y hospeda una buena parte de la población que proviene de las ciudades circundantes en busca de trabajo.

Según Reyes, et, al. (2009) en su ensayo denominado *“La distribución de la riqueza en el Estado de México 2000-2007”* hacia principios del presente siglo, el ayuntamiento había generado riqueza suficiente como para cubrir casi dos veces las necesidades de sus poblaciones, en comparación con otros municipios que generan -en promedio- un tercio de lo que requieren sus pobladores durante un año. Lo que da una idea general de los contrastes que existen entre los municipios mexiquenses, así como los niveles de bienestar. Naucalpan junto con Ecatepec de Morelos agrupan el 19% de población del Estado y producen poco más del 22% de los ingresos totales.

Durante 67 años el municipio fue gobernado en exclusividad por alcaldes emergidos del Partido Revolucionario Institucional (PRI); hasta 1984 con las modificaciones a la Ley de Organizaciones y Procesos Electorales Mexiquense (Andrade, 2007: 4)

La Unidad de Comunicación Social forma parte del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez. A mediados del 2009, inició un proceso de transición en términos de su estructura orgánica, al rendir toma de protesta la Licenciada Azucena Olivares, y suceder a la administración dirigida por el Ingeniero José Luís Duran Reveles.

Durante la práctica profesional de comunicación, se han detectado fenómenos susceptibles para su estudio en lo referente a lo organizacional y lo comunicativo que opera al interior del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez, especialmente en la Unidad de Comunicación Social.

El presente trabajo se enfoca en analizar de qué manera influyen las diferencias políticas, las voluntades y las relaciones de poder, en la efectividad comunicativa que adopta la Unidad de Comunicación Social del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez, ante una transición de poderes con diferente color partidario, que se ve reflejado en:

- a) Su toma de decisiones
- b) Su liderazgo
- c) Sus relaciones interpersonales y
- d) Su satisfacción laboral

Por lo tanto, se pretende resumir el planteamiento anterior con la siguiente pregunta:

¿Cómo afectan las interacciones comunicativas entre sus integrantes al desempeño institucional de la Unidad de Comunicación Social del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez?

## **CAPÍTULO 2: ¿CÓMO ELABORAR UN RELATO DE LA ORGANIZACIÓN MEDIANTE EL CONCEPTO DE VIDA COTIDIANA?**

### 2.1. Definición operativa: ¿qué entendemos por vida cotidiana?

Como se venía planteando en el capítulo anterior, un grupo, departamento, asociación o empresa influye en la vida de las personas que tienen contacto con ella, tanto directa como indirectamente. Ante semejante aseveración, Bruneau (1990) señala que ésta relación organización-persona trae consigo repercusiones para ambas partes en cada ámbito posible, desde el aspecto inconsciente de cada individuo hasta en el cumplimiento de metas (a nivel consciente) de la misma institución.

Es decir, que para poder saber cómo es posible el funcionamiento de una organización, el H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez en este caso, es indispensable una revisión exhaustiva en el modo operativo de las personas que en ella co-habitan, no como “mera curiosidad” sino que, de no ser así, estaríamos dando la espalda a las motivaciones, vivencias, necesidades que integran las diferentes lógicas de los miembros que dan existencia a esta dependencia gubernamental.

Más aun, cuando una institución como el municipio naucalpense afecta de manera considerable a la vida no sólo de quien ahí labora o de las personas que habitan geográficamente cerca de éste, también deriva en acciones que afectan un aproximado de 916 mil 473 personas, en su vida económica, política, cultural y social.

Por tanto, entendamos la vida cotidiana con una perspectiva crítica retomada de Rafael Ávila González como las pequeñas acciones que dan materialidad a la vida societaria renovada de la organización. Transformada en propuesta de investigación, la vida cotidiana abre una muy interesante veta con indudables posibilidades hermenéuticas (Ávila, 2004). De este modo, rescatar la vida cotidiana es el primer paso para destrabar la lógica imperante de hoy día ya que, como comenta el autor, durante largo tiempo tanto la ciencia como la filosofía dejaron de prestar atención a la misma.

Además como asevera el autor de la “Crítica a la Comunicación Organizacional”: estos grupos son parte de la cotidianeidad de la misma organización, pero ellos no se constituyen como sujeto social sino, en primer lugar, como *homo laborans* y, en segundo lugar, como sujeto organizacional. La dinámica y las normas de convivencia instituidas en uno y otros ámbitos poseen reglas de conducta distintas e irreductibles, unas no suplantán a las otras.

Para redondear la idea anterior, se concluye pues que la vida cotidiana se define como un campo que articula experiencia sensible y sentido simbólico, que selecciona fragmentos de un campo y lo combina con aspectos culturales; dando a la cultura la posibilidad de abordarse como una serie de prácticas que los actores ejecutan con realidad.

En el presente apartado se construirá un relato de la unidad de comunicación social naucalpense mediante los aspectos teóricos/hermenéuticos de la vida cotidiana anteriormente planteados, se analizarán los aspectos formales e informales de la comunicación que hay en la dependencia, como lo son:

- a) tiempos y horarios
- b) ambiente de trabajo
- c) relaciones intergrupales

## 2.2. Interacciones comunicativas: nivel formal e informal.

El Ayuntamiento Naucalpan es una Dependencia directa del poder ejecutivo de la nación, donde se realizan las actividades jurídicas, administrativas y civiles para el justo desarrollo de la vida cívica del municipio de Naucalpan de Juárez, en el Estado de México.

El día 17 de agosto de 2009, la Lic. Azucena Olivares Villagómez tomó protesta del Gobierno Ejecutivo del municipio de Naucalpan de Juárez, lo que trajo consigo una serie de modificaciones en el departamento de Comunicación Social.

En primer lugar, se sustituyó al anterior director por la Licenciada Eunice Santos Sánchez, además de un reacomodo de la oficina de este departamento a otro espacio del mismo Palacio de Gobierno, pero con la variante de que el espacio es semejante a la mitad del anterior, esto sin duda trae consigo modificaciones sustanciales a la vida cotidiana de los actores que se desenvuelven en dicho departamento.

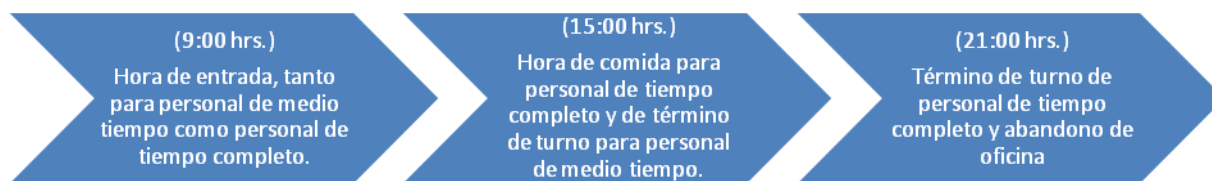
Si bien no hubo despido de personal ni modificación de puestos, es un cambio significativo en cuanto a la operación acostumbrada a través de los años. Así como al *modus vivendi* en general de todo el personal, que va desde detalles que podrían ser considerados imperceptibles como el espacio del área de cocina o la modificación en el equipo de cómputo, hasta la modificación del líder.

### a) Tiempos y horarios:

Dentro del departamento de Comunicación Social, podríamos hacer una diferenciación de personal en cuanto al horario de trabajo que tienen. Hay empleados de medio tiempo, que ocupan un horario de 9:00 a 15:00 horas y otro, que es el personal de planta, que ocupa un horario de 9:00 a 21:00 horas. Este tiempo puede ser considerado virtual, ya que en todas las ocasiones en las que se observó el desenvolvimiento del personal, se detectó que más de la mitad llegaba después de treinta minutos de retraso, en algunos casos era de una hora.

Lo que crea una distinción en cuanto al manejo de horarios, dependiendo del tipo de puesto que tengan, ya que de 15:00 a 17:00 horas es el horario destinado a la comida, pero las personas que tienen medio turno salen de oficina para regresar a su casa, evitando así el gasto de comida y tiempo dentro o cerca del mismo H. Ayuntamiento. Mientras que las personas que tienen un horario completo generalmente preparan sus alimentos en la misma oficina, ya que su área de comida cuenta con refrigerador, o salen a comer en las cercanías físicas de la organización. A diferencia de lo hora de entrada, el personal es cronométricamente puntual en el momento de terminar su turno o salir a comer a las 15:00 horas.

Lo anterior podríamos presentarlo de la siguiente manera (Fig. 1):



El encontrarse con estas situaciones respecto a los aspectos formales de trabajo, se consideró pertinente suponer que el tiempo empleado para desplazarse hacia/desde los domicilios del personal, era factor potencial para explicar el ¿por qué? de la impuntualidad en el área de Comunicación Social.

Por lo anteriormente señalado, se le cuestionó al personal cuánto tiempo que usaban en trasladarse de su casa al trabajo y viceversa. Lo que trajo como respuesta fue que no causa mayor complicación, ya que todos a excepción de una persona utilizan menos de media hora para llegar utilizando transporte público, lo que revela que los motivos de impuntualidad no hacen referencia a problemas de horario o distancia, sino a falta de compromiso por parte del personal.



b) Ambiente de trabajo:

En un ambiente de trabajo podemos encontrar una serie de atributos reunidos tanto de índole física (instalaciones/tecnología) como psicológicas (hábitos, comportamientos y creencias) que son susceptibles de ser percibidos al interior de un espacio determinado, donde conviven dos o más personas para la consecución de una o varias metas en común.

Respecto a lo anterior, los actores se consideran, de manera acertada, como relajados en su ambiente laboral; es decir, están acostumbrados a un ritmo lento y cómodo en el desenvolvimiento del trabajo diario, incluso en la actual etapa de modificación estructural.

Al pertenecer a un equipo donde la mayoría ha laborado por más de seis años juntos, la confianza y las interacciones informales en el grupo se presentan de manera natural; esto se revela al apreciar, a través de la observación participante, que se utiliza (mayormente entre los varones) un léxico que podría calificarse como alburero dentro del contexto cultural mexicano al utilizar frases como: “huevos puto, ¿qué?” o frases, propias de la cultura en la cual se encuentran inmersos.

Por su parte las mujeres, toman tiempo en el desarrollo de su vida cotidiana externa a la misma organización, comentando acerca de temas como revistas del corazón o la compra de una nueva prenda de vestir. Incluso se encontró en más de una ocasión que algunos miembros del personal sindicalizado pasaban varias horas de su tiempo jugando solitario en la computadora.

A partir de esta base cultural, podemos notar que los pequeños juegos entre camaradas y las frases albureras son considerados como saludables para ellos pero, considerando el número de personal y el organismo superior al cual pertenece, la producción del departamento es casi nula. Posiblemente se deba a que estas actividades, tanto charlas como acciones informales son los que ocupan más de la mitad del total de tiempo en casi todo el personal.

Lo anterior reduce el tiempo en el que podría hacerse (por ejemplo) una revisión exhaustiva de la prensa por parte del equipo de Análisis y Síntesis, o la creación de alguna propuesta del equipo de Prensa para su publicación en otras áreas del mismo Palacio.

c) Relaciones intergrupales:

Las interacciones entre los miembros de los diferentes departamentos son en su mayoría de corte informal, donde se brinda una sensación de confianza y familiaridad. Estas relaciones están marcadas por el nivel jerárquico de los actores, ya que los niveles directivos no comparten el mismo nivel de interacciones; si bien el envío de mensajes informales comparte la condición de cortés, no se asemeja al trato de confianza y de naturalidad que sí se da a nivel horizontal.

Esto puede ser debido a dos razones: 1) la entrada de una nueva Directora de Comunicación Social en el área y 2) la división de espacio físico que se tiene entre ambos niveles jerárquicos.

Como ya se había señalado, la Lic. Azucena Olivares Villagómez, Anterior presidenta municipal de Naucalpan tomó la decisión de reducir el espacio físico del área de comunicación social, lo que resulta evidente al apreciar la calidad de las instalaciones mediante la observación participante.

Claramente apreciable es la desorganización espacial con la que se cuenta, ya que en toda la oficina se pueden observar equipos de mantenimiento y material de archivo, aparentemente sin ningún orden ni estimación, lo que entorpece aún más el desplazamiento del personal y la conexión interdepartamental.

Se considera un problema de urgente resolución: la mayoría de la comunicación formal dentro de la oficina se tiene que dar de cara a cara, no se cuenta con un sistema de intranet, además de que posteriormente al cambio de oficina, el servicio de internet con el que se contaba “ha presentado fallas todos los días” como se hizo constatar por parte del mismo personal.

Dentro de las cosas que obstruyen el desplazamiento y producen contaminación visual y auditiva al interior de la oficina, que de por sí cuenta con poco espacio se podría señalar: garrafones de agua bebible, periódicos en desuso, material de intendencia, archivos no digitalizados, paredes a medio pintar, gritos por parte del personal en mensajes urgentes, cajas grandes obstruyendo el paso y olor de alimentos en las horas del desayuno y la comida

Posterior al Palacio hay una zona residencial de Nivel Alto-Bajo, que cuenta con gran seguridad por parte del cuerpo policial, gracias a localización de las dependencias gubernamentales anteriormente mencionadas. Cercano al Palacio hay un sitio de taxis al cual recurre en ocasiones el personal cuando terminan su trabajo con retraso o los que viven cerca del mismo. Igualmente, en calles colindantes al Palacio cruzan 5 rutas distintas de Transporte Público, lo que lo hacen accesible sin importar de la dirección de la que vengan los empleados.

### **CAPÍTULO 3. COMUNICACIÓN E INSTITUCIONES PÚBLICAS: DISEÑO DE UN ENFOQUE**

#### **3.1. Análisis de los actores e instrumentos de la comunicación: descripción metodológica.**

En el presente apartado se busca abundar sobre las cuestiones metodológicas y técnicas que se aplicaron durante el análisis de las interacciones comunicativas que se realizó al personal de la Unidad de Comunicación Social del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez. Se explican los criterios bajo los cuales fue seleccionado el catálogo técnico que se aplicó a la dependencia, las fechas, el itinerario y el cronograma de actividades que se desarrolló de acuerdo a los tiempos establecidos en coordinación con el personal del ayuntamiento.

Este proyecto pretende mostrar los límites y alcances de la Unidad de Comunicación Social del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez, en términos de la relación entre la efectividad de sus interacciones comunicativas y el impacto que estas puedan tener en el desempeño institucional del Ayuntamiento Naucalpense. Apoyándonos en diversas técnicas de análisis comunicativo, para realizar propuestas que contribuyan a la mejora de los servicios que ofrece dicho departamento.

La ruta metodológica que a continuación se describe tiene como propósito detectar aspectos que influyen tanto en las relaciones como en los flujos de información dentro de la Unidad de Comunicación Social de la institución. Aplicando una determinada cantidad de técnicas para el análisis de los aspectos que aparecen en las tablas 1 y 2, posteriormente, generar propuestas a propósito de los datos obtenidos en la aplicación de las mismas, enfocadas a la mejora de los procesos en intercambio de información grupales e interpersonales.

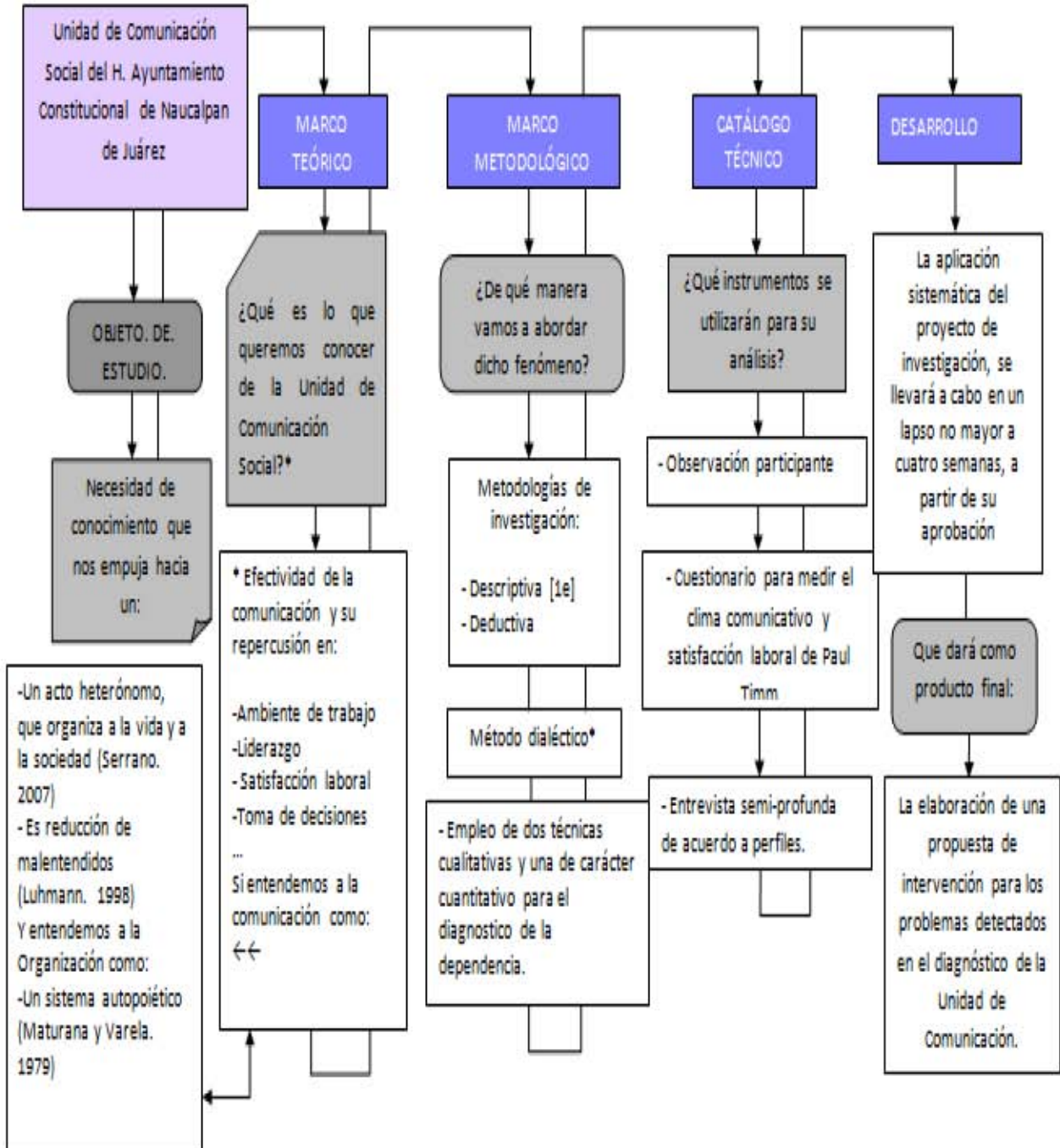
**Tabla 1: ruta metodológica**

Tema principal	Subtemas	De los cuales nos interesa investigar	Con las técnicas o instrumentos	Para conocer
2. Relaciones en la organización	2.1. Interpersonales 2.2. Intergrupales	- Ambiente de trabajo - Reconocimiento - Toma de decisiones - Planeación - Liderazgo: (hetero-imagen)	- Encuesta de clima comunicativo y satisfacción laboral  - Observación participante	Detectar características que influyen en las relaciones y flujos de información dentro de la unidad de comunicación social de la institución, aplicando técnicas de auditoría comunicativa.
3. Flujos	3.1. Flujo-grama 3.2. Sócio-grama	- Relación de los elementos en un grupo de manera informal - Función estructural de los grupos - Condición de las personas dentro del grupo	- Observación participante  - Entrevista semi-dirigida de acuerdo a perfiles	Diagnosticar los problemas detectados en la institución, que necesiten ser intervenidos de manera comunicativa.
4. Cultura	4.1. Discursos 4.2. Conceptos	- Universo simbólico - Auto-imagen de la organización	- Entrevista semi-dirigida de acuerdo a perfiles	Ofrecer un paquete de sugerencias, a partir del análisis de los datos arrojados por las técnicas de auditoría comunicativa, que se aplicaron en la institución.

Las categorías de análisis que aparecen en la tabla, provienen de un mapa conceptual llamado “Constelación de atributos de la Organización” propuesto por Manuel Vázquez Arteaga (2009) para la materia Prácticas Profesionales en Comunicación Organizacional.

La siguiente figura es un esquema donde se ilustran las diferentes fases de la investigación con los componentes teóricos, metodológicos y técnicos que la integran.

Tabla 2: esquema de ruta metodológica



## Especificaciones:

Las ideas que a continuación se describen, reflejan las condiciones que se establecieron en acuerdo con el personal de la dependencia naucalpense, para poder investigar, aplicar y desarrollar el análisis comunicativo entre los integrantes de la misma, así como sus diferentes productos y/o procesos comunicativos:

-Con la información obtenida a partir de las técnicas de auditoría, se ofrecerá un apartado de sugerencias sobre las deficiencias que podrán ser intervenidas por medio de la comunicación.

-Se realizará un reporte de los resultados y propuestas que será presentado ante el personal correspondiente.

-Cabe mencionar que tanto los resultados como la información proporcionada por la institución serán manejados de manera estrictamente confidencial y su uso se limitará a la actividad académica.

-Se estudiarán las relaciones existentes entre los grupos y actores que integran la dependencia, analizando su comportamiento, organización y flujos de información.

-Analizar el clima organizacional nos ayudará a detectar condiciones del entorno que puedan afectar a la organización tanto en su comportamiento, desarrollo e imagen; se harán observaciones y análisis de sus relaciones públicas, así como de sus recursos humanos.

-La cultura organizacional que envuelve a una organización, se refiere a la recuperación de los relatos dentro y fuera de la institución, sus mitos y sus ritos, de los cuales se obtendrá una fuente valiosa de información para el análisis.

-Las técnicas e instrumentos tendrán que ir variando en función de las oportunidades otorgadas; el tipo de información que se quiera obtener, tanto cualitativa como cuantitativa. Algunas de ellas serán encuestas, entrevistas semi-dirigidas de acuerdo a los perfiles de directivos, mandos medios y operativos; cuestionarios internos y observación (Tabla 1 y 2)

Se ha diseñado el siguiente catálogo bajo un enfoque cualitativo de la comunicación, a excepción de la escala preferencial de comunicación de Paul Timm; esta última ha sido incluida para poder flanquear los datos obtenidos de la investigación cualitativa y poderlos contrastar un poco contra los números que ésta genere. Es decir, que se busca que en el presente análisis, no sólo se hable de “cuentos” o relatos, sino también de cuentas. Así pues, con esto se logrará mediante la dialéctica de ambas perspectivas, enriquecer la mirada de lo recabado en la investigación.

Se irá describiendo una por una las técnicas que integran el catálogo para ir las relacionando con el objeto de estudio que le corresponde y así poder dar una perspectiva general del “porqué” en términos de la metodología y técnicas empleadas para dicho análisis. En los anexos correspondientes se encuentran las tablas que a cada uno le corresponde, según sea el caso.

Observación:

Una de las técnicas más utilizadas por la metodología cualitativa es la observación, lo primero que se debe tener en cuenta cuando se habla de investigar mediante dicha técnica es que lo que se observa son los hechos tal como ocurren. Los acontecimientos que observamos tienen además la característica de ser “naturales”, no han sido sometidos a ningún tipo de manipulación como lo es el observar a través de formular una pregunta estructurada o semi-estructurada. Es precisamente por lo anterior que se buscó complementar una bitácora de observación, con entrevistas y una escala preferencial de comunicación.



### 3.2.1. Observación:

Simultáneamente a la observación de los acontecimientos, se participa en ellos. El investigador realizará un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos. El material requerido es una guía de observación.

#### Límites y alcances

Permite registrar hechos reales, no opiniones, como muchas de las técnicas escritas y la presencia del investigador puede o seguramente cambiará el comportamiento natural de los observados. La observación participante que se aplicó en la dependencia fue la técnica inicial con la que se comenzó a recorrer las instalaciones del Ayuntamiento naucalpense, en particular la Unidad de Comunicación; estas mismas registraron y separaron por cinco categorías generales de análisis que se muestran a continuación:

#### 1.- Ambiente de trabajo:

Se define como el conjunto de cualidades físicas y psicológicas que son susceptibles de percibir al interior de un espacio determinado, donde conviven dos o más personas para la consecución de una o varias metas en común.

#### 2.- Liderazgo:

Por lo general, se suele centrar en una sola figura o persona. Se refiere a la serie de comportamientos, actitudes y decisiones que esta asume u omite al gestionar a un grupo o proyecto a su cargo. Habla también de la efectividad, prestigio, carisma o de su ausencia en la trayectoria de alguna empresa, marca, departamento, institución o figura política.

### 3.- Planeación:

Es una serie de acciones que se llevan a cabo para la consecución sistemática de uno o más objetivos al interior de una empresa, departamento, asociación civil o institución. Pueden incluir programas para prevenir y/o confrontar una variedad de escenarios que afecten al proyecto u organización potencialmente.

### 4.- Reconocimiento:

Es un acto de carácter heterónimo que consiste en otorgar algún mérito de tipo moral, material o económico hacia una o más personas por la consecución de algún objetivo perseguido, incluso de algún trabajo realizado. Habla también, de la capacidad que se tiene por tomar en cuenta las opiniones, propuestas o iniciativas de los demás, de manera inclusiva y con miras hacia la mejora de algún proceso, producto o la toma de alguna decisión.

### 5.- Toma de decisiones:

Se refiere a la serie de acciones, actitudes y comportamientos que se asumen al interior de una empresa, departamento u organización, orientados a confrontar una serie de contingencias que puedan beneficiar o afectar potencialmente a la misma. Habla también de las cualidades que se perciben en cuanto a la calidad de la organización, integración, trabajo en equipo y comunicación que sus integrantes emplean durante el proceso de tomar una o varias decisiones.

La dinámica consistió en asistir a las instalaciones para convivir con los integrantes de la dependencia naucalpense, auxiliar en algunas de las actividades que ahí se desempeñan y observar los comportamientos, las interacciones comunicativas, así como el desarrollo del itinerario y las agendas de trabajo que se iban desarrollando.

Todos los aspectos anteriores, se registraron en una bitácora de observación participante (Ver Tabla 4) y de acuerdo al criterio establecido por las cinco definiciones operativas (ambiente de trabajo, liderazgo, planeación, reconocimiento y toma de decisiones) se fueron registrando, según fuera el caso en cada una de las filas correspondientes que fungen como categorías de análisis. Acto seguido, se comenzaron a calendarizar las entrevistas para los diferentes puestos que integraban la dependencia naucalpense.

**Tabla 4: bitácora para el registro de datos en la observación participante**

<b>Bitácora de registro de observación participante.</b>		
<b>Conceptos: [c. De análisis]</b>	<b>Datos: [actores, escenarios, interacciones]</b>	<b>Observación: [lo registrado]</b>
Ambiente de trabajo		
Liderazgo		
Planeación		
Reconocimiento		
Toma de decisiones		
Otro		

La entrevista cualitativa:

De acuerdo con Sierra, (citado en Galindo, 1998) se entiende a la entrevista como un tipo de conversación que se establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso. Mediante ésta situación, se da lugar a un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro de carácter privado. Una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. La entrevista busca información personalizada, tratando a los sujetos en su exclusiva originalidad a partir de los significados que ellos mismos elaboran en lo que se denomina su sentido común.

3.2.2. La entrevista semi-dirigida:

Para Jesús Ibáñez, (1992) el habla modifica la situación de los hablantes, produce un efecto sobre los interlocutores (modifica el contexto existencial) pues es en el acto del habla cuando transformamos nuestra conciencia reformulando la identidad del *yo* a través del *otro*. La entrevista viene a ser una narrativa, un relato de historias diversas que refuerzan un orden de la vida, del pensamiento, de las posiciones sociales, de las pertinencias.

Cuando hablamos de entrevista abierta o cualitativa, distinguimos básicamente dos tipos de técnicas de investigación: la entrevista a profundidad y la entrevista enfocada (Sierra 1998) tanto una como la otra se fundamentan en la misma estructura instrumental a la hora de operar en lo real concreto durante la etapa de trabajo de campo. Sin embargo, difieren en la estrategia de diseño que efectúa el investigador.

En la entrevista enfocada, existe predeterminado de antemano un tema o foco de interés hacia el que se orienta la conversación y mediante el cual hemos seleccionado a la persona objeto de la entrevista; es funcionalmente más estructurada. También es abierta pero definida conceptualmente. El sujeto nos interesa porque, de alguna manera, se conoce de antemano su participación en una experiencia que ha motivado el diseño de la investigación. El entrevistador orienta sus estrategias a enfocar el tema objeto de estudio a través de los vericuetos y anecdotarios personales del entrevistado, que como interlocutor será llevado una y otra vez por el investigador al terreno de los tópicos por el cual se le otorga la palabra.

En la Tabla #5 se desarrolla un ejercicio de delimitación, se establece una guía de tópicos para aplicarse al personal de la Unidad de Comunicación Social del H Ayuntamiento Municipal de Naucalpan de Juárez, con una selección de acuerdo a perfiles que son:

- Operativos
- Mandos medios
- Directivos

Para lo anterior se ha diseñado una matriz temática de conceptos (definiciones operativas) los cuales se vierten en una serie de preguntas, que durante el desarrollo de nuestro marco metodológico instrumental, serán contrastadas en categorías de análisis semejantes con la técnica del cuestionario de clima comunicativo y satisfacción laboral del Paul Timm, (2001) así como por el paquete de hipótesis desarrolladas en base a los datos que nos arrojaron las bitácoras de registro de observación. (Ver Tabla 5: Guía de tópicos para entrevistas semi-dirigidas de acuerdo a perfiles)

Tema principal	Subtemas	Categorías	Reactivos
2. Relaciones en la organización	2.1. grupales  2.2. interpersonales  2.3. intergrupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de trabajo</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Planeación</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo percibe el ambiente de trabajo de la Unidad de Comunicación Social?</li> <li>- ¿Se siente a gusto en su trabajo?</li> <li>- ¿Si pudiera cambiar algo que le gustaría?</li> <li>- ¿Sus superiores reconocen su trabajo?</li> <li>- ¿Usted está enterado de los planes a mediano y largo plazo de la institución o al menos del departamento?</li> </ul>
3. Flujos	3.1. Organigrama  3.2. análisis de interacciones  3.3 análisis de los relatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción del personal de otros departamentos</li> <li>- Percepción de personal accesible en el departamento</li> <li>- Percepción del personal menos accesible en el departamento</li> <li>- Preferencias comunicacionales y flujos con mayor afluencia comunicativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién es la persona con quien la mayoría se comunica en la Unidad de Comunicación Social?</li> <li>¿A quién considera la persona más accesible tanto para entablar una conversación como para solicitar algún apoyo u asesoramiento dentro de la UDCS?</li> <li>¿A quién considera la persona menos accesible tanto para entablar una conversación como para solicitar algún apoyo o asesoramiento dentro de la UDCS?</li> <li>¿A quién (es) considera más extrovertidos (as) en la UDCS?</li> <li>¿A quién (es) considera menos extrovertidos (as) en la UDCS?</li> </ul>

Elementos:

Pese a lo amplio del concepto de Entrevista, existen algunos elementos comunes que la constituyen:

- El objeto, que es la información deseada.
- Los sujetos, entrevistador y entrevistado (s), en relación simétrica o asimétrica, dependiendo de la naturaleza de la Investigación. El entrevistado se constituye en un sujeto activo de la comunicación, pues es la fuente principal de la información, definimos el emisor como el sujeto promotor que controla en proceso de comunicación encauzando el desarrollo de la conversación. El sujeto es considerado sujeto pero para ser sujetado como actor social participante de una experiencia. El investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias.
- El instrumento o temario, previamente preparado, que puede variar desde la rigidez absoluta hasta una total flexibilidad.
- La forma, que es una conversación directa, "cara a cara": que se distingue del coloquio en el hecho de que se lleva a cabo de una forma metódica y planificada.

Límites y alcances:

La virtud de la entrevista cualitativa es que abre las puertas de la vida ordinaria al extrañamiento subjetivo de lo propio como ajenamente extraordinario, a la luz imprevisible de una conversación banal (Galindo, 1998). Exige precisamente la libre manifestación por los sujetos entrevistados de sus intereses informativos (recuerdo espontáneo), creencias (expectativas y orientaciones del valor sobre las informaciones recibidas), y deseos (motivaciones conscientes e inconscientes).

El contexto de la entrevista, la proxémica entre el entrevistado y el entrevistador y el carisma y nivel de intimidad que se alcance dentro de la conversación afectan el resultado de la entrevista de manera aleatoria.

### Cuestionario:

El cuestionario es el medio de comunicación esencial entre el encuestador y el encuestado. Felipe Pardinás lo define, en *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*, como “aquel sistema de 20 o más reactivos que tiene como finalidad obtener datos para una investigación, presupone el diseño de la investigación; por lo que requiere de un procedimiento estricto” (Pardinás, 1998: 57).

El cuestionario propone dos exigencias principales y contradictorias: obtener un contenido verdadero en relación con el encuestado y significativo con respecto a los problemas. Un sujeto o un grupo de ellos responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea preguntas abiertas, cerradas o de opción múltiple.

#### 3.2.3. Escala preferencial de comunicación.

Hay dos formas de acercamiento para el análisis de clima comunicativo de una organización: satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medida de discrepancias, también conocida como percepción de o aceptación de la comunicación.

Las Medidas del Clima de Satisfacción.- A menudo se incorporan de otras actitudes del empleado a panoramas morales. Hay cuestionarios que miden la satisfacción en el trabajo y la aptitud para el mismo. Se pueden diseñar cuestionarios enfocados a una gran variedad de propósitos tales como: confianza y resistencia, apertura y timidez, participación en la toma de decisiones, percepción de la justicia, etc.

“Un procedimiento común para precisar los instrumentos y las mediaciones usadas, es usar escalas «Likert-tape», esto es, un enunciado es seguido por una escala de 1 a 5 puntos en la cual se puede contestar gradualmente si se está de acuerdo o en desacuerdo”. (Timm, citado en Pérez, 2009: 19)



La tabla que a continuación se presenta, expone de manera categórica las categorías de análisis en las que fueron agrupados cada uno de los 10 reactivos que integran el cuestionario para evaluar el clima comunicativo, basado en lectura “*Diagnóstico de la Comunicación en la Organización*” de Paul Timm (2009) las diferentes preguntas hechas al personal de la dependencia naucalpense coadyuvan a explorar los 5 tópicos previamente planteados tanto en la guía de tópicos para las entrevistas enfocadas como en los formatos para elaborar la bitácora de observación participante: 1.- ambiente de trabajo, 2.- reconocimiento, 3.- toma de decisiones, 4.- planeación y 5.- liderazgo.

**Tabla 6: matriz del cuestionario basada en las categorías de análisis de la ruta metodológica**

Tema principal	Subtemas	Categorías	Reactivos			
2. Relaciones en la organización	2.1. grupales	- Ambiente de trabajo	3	4	7	10
		- Reconocimiento	1	2		
		- Toma de decisiones			6	9
	2.2. interpersonales	- Planeación		5		10
		- Liderazgo	1		8	

## Cuestionario de clima comunicativo y satisfacción laboral

La información recopilada en la siguiente encuesta, será totalmente confidencial y su uso solo se reducirá al ámbito estrictamente académico. Marque del uno al 5 según esté de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes oraciones.

1.- Mi jefe o superior me dice personalmente cuando reconoce mi trabajo.

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

2.- Siempre soy invitado (a) a participar en la toma de decisiones que afectan a mi trabajo

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

3.- La cantidad de comunicación entre mi jefe y yo es más importante que la calidad de ésta.

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

4.- La comunicación no es importante para realizar un buen trabajo en equipo.

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

5.- El fracaso de la información acerca de las políticas, objetivos, logros y planes a futuro de la institución es una falta de aprecio y valoración hacia mi persona.

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

6.- En el momento en el que se tomen decisiones por mis jefes, éstas deberían ser comunicadas a los empleados afectados antes de cerrar cualquier trato para llevar a cabo dichas acciones.

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

7.- Los empleados bien informados seremos más cooperativos y trabajaremos mejor en equipo.

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

8.- Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas, deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

9.- Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina, ¿Debería sentirse libre de hacerlo?

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

10.-La participación activa de todos nosotros es esencial para el éxito de los objetivos de la institución.

1      2      3      4      5

Totalmente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

Gracias.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño del catálogo técnico fue pensado para desarrollarlo en tres fases relacionadas con las utilidades que brindan las diferentes técnicas de auditoría comunicativa. Se acordó dedicar la primera semana, -como se establece en el cronograma de actividades (Véase Tabla 3), se dedicaron los primeros días al recorrido de las diferentes áreas de la unidad de comunicación social- a conocer al personal de la unidad, así como al sondeo de datos y disponibilidad de horarios por parte del personal para aplicar entrevistas y aplicación de las técnicas de análisis comunicativo.

**Tabla 3: cronograma de actividades**

Sept-Oct. 2009.

Nombre de la Institución: H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez.						
Actividades	Objetivos	Observaciones	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Presentación con el personal de la Unidad de Comunicación Social y recorrido por las instalaciones	-Sondeo de datos para disponibilidad en horas libres. -Sondeo de puestos y responsabilidades en base al organigrama	El recorrido se llevó a cabo las últimas semanas del mes de agosto	Aplicación, desarrollo y formulación de hipótesis mediante la técnica de observación participante	Aplicación del cuestionario de clima comunicativo y satisfacción laboral	Recolección de datos y análisis de la información Trabajo académico e investigación documental	Elaboración del paquete de sugerencias y presentación ejecutiva en la UDCS

Hecho lo anterior, se procedió a iniciar con la etapa de la observación participante la cual se desarrolló del 5 al 9 de septiembre del 2009, al final de la cual se hizo una reunión para discutir los resultados de la misma y comenzamos a elaborar las hipótesis de la organización que resultaran mayormente viables para desarrollar en la presente investigación.

La etapa que precedió fue del 12 al 16 de septiembre, en la que nos dimos a la tarea de aplicar el cuestionario de clima comunicativo y satisfacción laboral de Paul Timm; se tuvo una reunión al respecto para discutir los resultados de la técnica y su relación con las hipótesis planteadas anteriormente en la etapa de la observación participante.

Por último, se procedió a llevar a cabo la etapa correspondiente a la aplicación de la entrevista semi-dirigida de acuerdo a perfiles, la cual se llevó a cabo del 19 al 23 de septiembre. Aquí se comenzó a preparar las ideas principales para desarrollar este apartado, que concluye contando las peripecias de la fase de aplicación para desbordar nuestros resultados, ahora si, en la etapa de análisis, diagnóstico y paquete de sugerencias.

#### 4.1. Primera etapa: la observación:

En el desarrollo de la primera etapa, se tenían aún muchas cosas en el aire, a propósito de éste proyecto para el análisis comunicativo. Es en este momento, donde se comenzaron a establecer los nexos con el H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez. Durante estos primeros acercamientos fue cuando se comenzó a levantar tanto el sondeo como la recolección de datos que principalmente referían a la disponibilidad, horarios, puestos y roles jerárquicos que los miembros de la unidad desempeñan dentro de la Unidad de Comunicación Social de la institución. (ver Tabla 3)

Una vez que comenzaron las visitas a la unidad y al transcurrir de los días, se pudo observar una serie de comportamientos que el personal manifestaba. Con ayuda del instrumento cualitativo llamado “análisis de la vida cotidiana” propuesto por Rafael Ávila, previamente se logró capturar dicha agrupación de fenómenos. Con ello se logró elaborar un relato de la organización en el capítulo 2 de este reporte. Para fines de éste apartado, se rescatarán los datos arrojados durante la observación que se aplicó a los miembros de la dependencia. A manera de punteo de acuerdo a los siguientes temas:

##### Ambiente de trabajo.

-Se perdía mucho tiempo a causa de elementos no capacitados.

-La dirección de comunicación social está separada del resto del área y regularmente con la directora ausente.

- La Lic. Eunice Santos, Coordinadora de la Unidad de Comunicación Social, no se encontraba en su oficina por actividades que la obligaban a ausentarse constantemente

-Esto se debía en gran parte a una ausencia mayoritaria de personal capacitado.

- El personal a su cargo desconocía su itinerario.

-Tiempos muertos: el personal queda una considerable cantidad de tiempo sin realizar alguna actividad formal dentro del departamento.

-Se observó la venta de ropa y otros artículos dentro del departamento.

### Comportamiento:

- Elementos conservados no por eficiencia, sino por antigüedad
- Pérdida de tiempo a causa de elementos conservados por antigüedad o sindicalizados sin capacitación.
- Cambio radical, no adaptación
- Recepción ocupa su tiempo jugando con la PC
- Preferencia o simpatía por personal afiliado al partido de la administración actual.
- Personal de recepción desde el inicio de la investigación mostró incomodidad y mantuvo esta actitud a lo largo de la observación.
- Predominio de tiempos muertos

### Planeación:

- Personal de la Unidad desarrolla actividades distintas a sus puestos
- Elementos conservados no por eficiencia sino por antigüedad
- Falta de intranet
- No tienen correo electrónico exclusivo para asuntos oficiales o de trabajo (utilizan el correo personal)

- Mala ubicación y organización de material de archivo e intendencia, a pesar de llevar más de un mes de haber cambiado de administración.
- Ninguno de los registros de horario tiene datos verídicos ya que no existe vigilancia en las horas de entrada y salida del personal.
- El lenguaje es cordial y relajado en las áreas (excepto en dirección)
- No existen descripciones de puesto
- Se desconoce la misión visión y valores de la institución

#### Reacciones a la observación:

- Personal de recepción desde el inicio de la investigación mostró incomodidad y mantuvo esta actitud a lo largo de la observación
- La secretaria técnica mostró falta de disposición a las actividades de la observación

#### Documentación y/u otros aspectos formales de la comunicación:

- Ninguno de los registros de horario tiene datos verídicos ya que no existe vigilancia en las horas de entrada y salida del personal.
- No existe organigrama formal después de los cambios.
- No existen descripciones de puesto (manual de funciones)
- Se desconoce la misión visión y valores de la institución.



### Espacios:

- Los departamentos no están reconocidos físicamente
- El tablero de avisos no está actualizado ni llama la atención de los trabajadores
- La dirección de comunicación está separada del resto del área y regularmente con la directora ausente
- Mala ubicación y organización de material de archivo e intendencia
- Existen grandes distancias entre departamentos
- Áreas escondidas (pasadizos)
- El espacio es muy reducido

### Otros:

- Predominio del sindicato; fallas continuas en la red a causa del cambio de administración. Falta de compromiso que se observa desde los directivos y mandos medios.

Con los datos arrojados anteriormente, podemos llegar a elaborar una serie de hipótesis viables que nos permitan esbozar cómo se comporta el personal al interior de la dependencia. El objetivo que persigue dicho ejercicio es trazar ideas *a priori* para que puedan hacerse susceptibles de ser falseadas o confirmadas según sea el caso en las conclusiones de éste reporte. Se ofrece a manera de punteo las principales ideas que se trazaron a propósito; sobre las que se mueve el aparato instrumental propuesto en nuestra investigación:

### **1. Pobre definición y formalidad de funciones, o “Itinerario de Comunicación Social A/día”**

La Unidad de Comunicación Social, funge básicamente como una agencia de publicidad o de noticias, el personal se encuentra ausente casi todo el tiempo, no tienen manual de funciones y la agenda de su personal directivo es desconocida por sus subalternos.

### **2. Ausencia parcial o total de los directivos y mandos medios en la Unidad de Comunicación Social “La titularidad permea a la institución”**

A pesar de que han pasado más dos meses del cambio de administración, no hay documentos de planeación organizacional; las medidas/acciones que la Unidad desempeña son de carácter provisional o emergente. No hay manual de funciones, no hay lineamientos de operación ni visión misión y valores de la organización.

### **3. Del departamento al pasadizo: “mueganización” interdepartamental en la Unidad de Comunicación Social**

La reducción de presupuestos a la actual administración, trajo consigo una reducción de espacios en los diferentes departamentos que existen dentro del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez, lo cual ha causado mucha incomodidad al personal que labora en la UDCS. El personal evade el problema.

### **4. “La semilla que crece entre la hiedra”**

Echando mano de instrumentos cualitativos como las entrevistas semi-dirigidas de acuerdo a los perfiles de personal directivo, mandos medios y talento operativo, se detectaron algunos casos particulares donde se hallaron integrantes de las últimas dos categorías que están comprometidos con su trabajo y que desean mejorar su ambiente laboral, aunque aceptan estar limitados para hacerlo. Una buena parte argumenta que, para ellos, el mayor obstáculo representa las trabas generadas por los trámites de cada petición o sugerencia.

#### 4.2. Segunda etapa: cuestionario de clima comunicativo y satisfacción laboral.

##### ***Lógica y operación de la técnica del Cuestionario de Paul Timm.***

Como se había mencionado anteriormente, en la segunda etapa (12 al 16 de septiembre de 2009) se aplicó el cuestionario de clima comunicativo y satisfacción laboral de Paul Timm. Esta parte de la investigación tiene como fin trazar un puente metodológico que integre el hilo conductor (planteado en la primera etapa) con los datos arrojados durante esta última, donde ya se cuenta con los datos generados por el cuestionario para diagnosticar el clima comunicativo y satisfacción laboral.

Los reactivos fueron aplicados a todo el personal de la unidad, por lo tanto estamos hablando de un sondeo aplicado al total del universo, (25 personas en nómina) donde podemos obtener un mínimo margen de error, si tomamos en cuenta que la ley de determinación del tamaño de la muestra indica que existe una relación inversamente proporcional entre el tamaño de la muestra y el universo:

$$> \text{Universo} = < \text{Tamaño de la Muestra}; < \text{Universo} = > \text{Tamaño de la Muestra}$$

De igual manera, los reactivos, fueron aplicados, apoyándonos en la escala de Likert, (1-5) con un espectro de respuesta que va del total acuerdo al total desacuerdo, pasando por el espectro del “sin opinión” que en este caso se interpretará como recurso que ayuda a explicar el fenómeno de la reacción y resistencia a la investigación, o, en su defecto se inclinará para apoyar al espectro que demuestre mayor tendencia.

La interpretación de la técnica para el reporte de resultados del cuestionario para diagnosticar el clima comunicativo y satisfacción laboral de Paul Timm, está fundamentada en una matriz conceptual, [ver tabla 6] donde los 10 diferentes reactivos se han agrupado para su interpretación de acuerdo a categorías de análisis, que son sustraídas de los temas eje (relaciones en la organización, flujos y cultura) que decidimos abordar en esta investigación.

**Tabla 6: matriz del cuestionario basada en las categorías de análisis de la ruta metodológica**

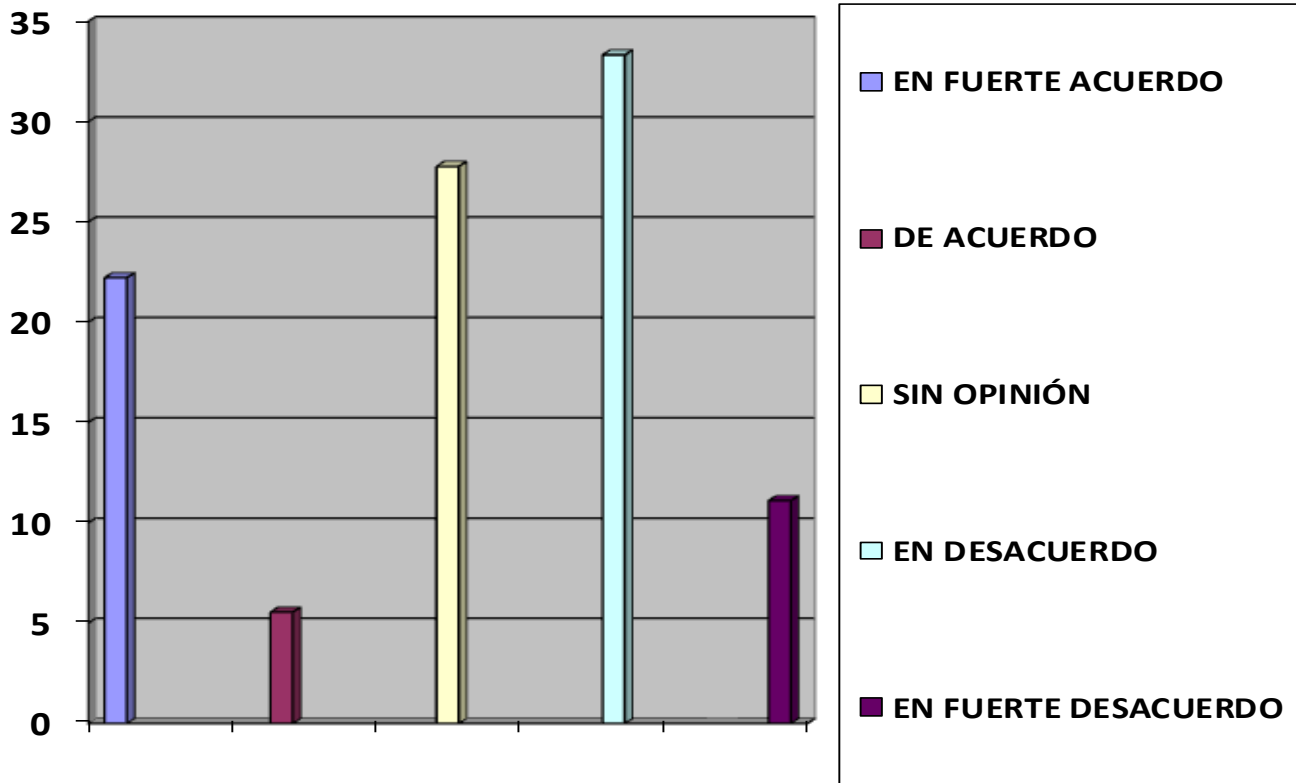
Tema principal	Subtemas	Categorías	Reactivos			
2. Relaciones en la organización	2.1. grupales	- Ambiente de trabajo	3	4	7	10
		- Reconocimiento	1	2		
	2.2. interpersonales	- Toma de decisiones			6	9
		- Planeación		5		10
		- Liderazgo	1		8	

A continuación, se presentan las gráficas con los resultados que el cuestionario arrojó. Tal como se puede apreciar en la Tabla anterior, se encuentran agrupadas por categorías de análisis que son 1.- ambiente de trabajo, 2.- reconocimiento, 3.- toma de decisiones, 4.- planeación y 5.- liderazgo. Uno por uno han sido graficados los 10 diferentes reactivos que integran el cuestionario y agrupados para su exposición. Al terminar se abre un apartado analítico para interpretar los resultados graficados.

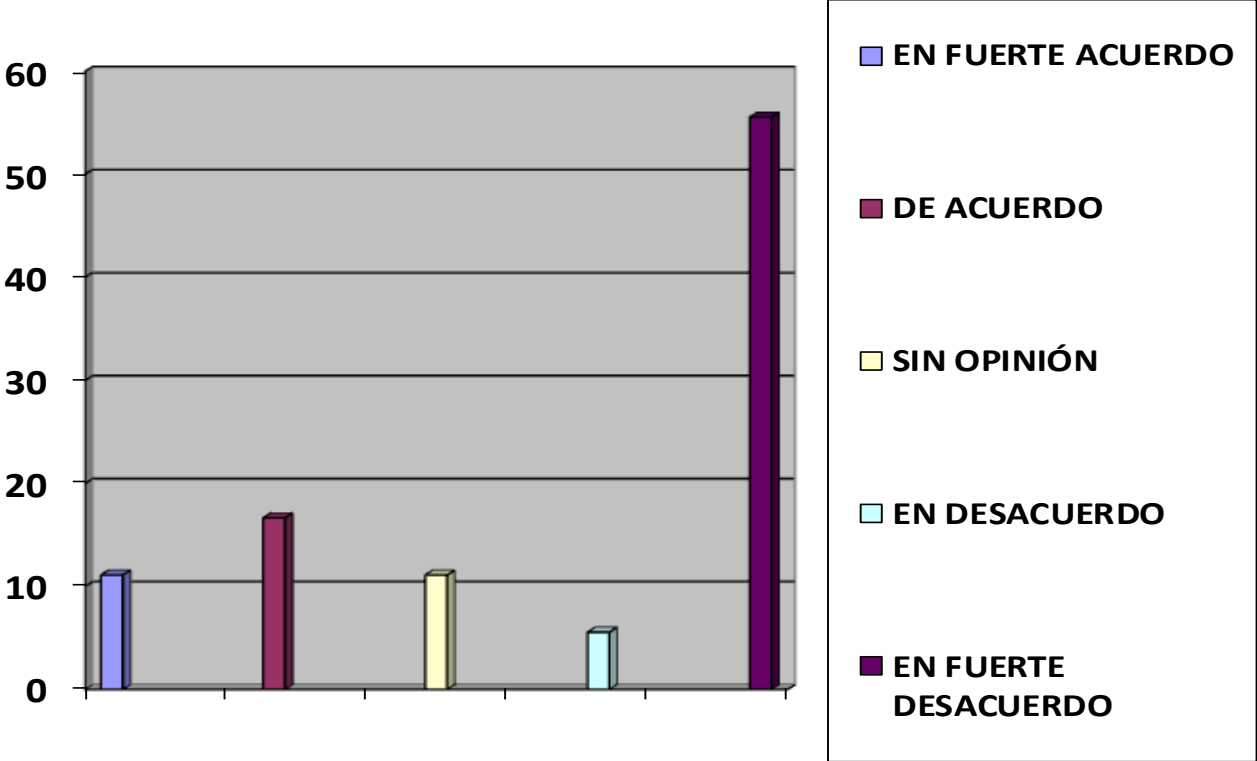
Las 4 gráficas siguientes [reactivos 3, 4, 7 y 10] están agrupadas dentro de la categoría “ambiente de trabajo” anteriormente señaladas en la tabla 6

**Ambiente de trabajo:**

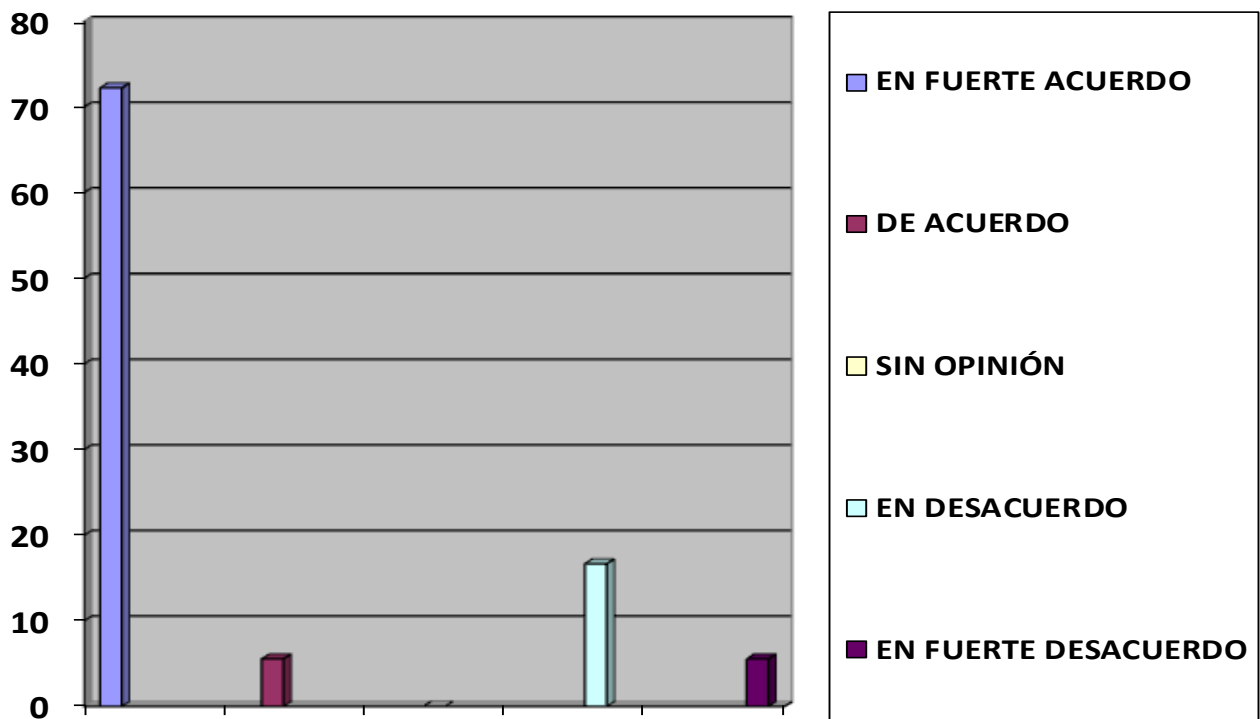
**3. LA CANTIDAD DE COMUNICACIÓN ENTRE MI JEFE Y YO ES MÁS IMPORTANTE QUE LA CALIDAD DE ESTA**



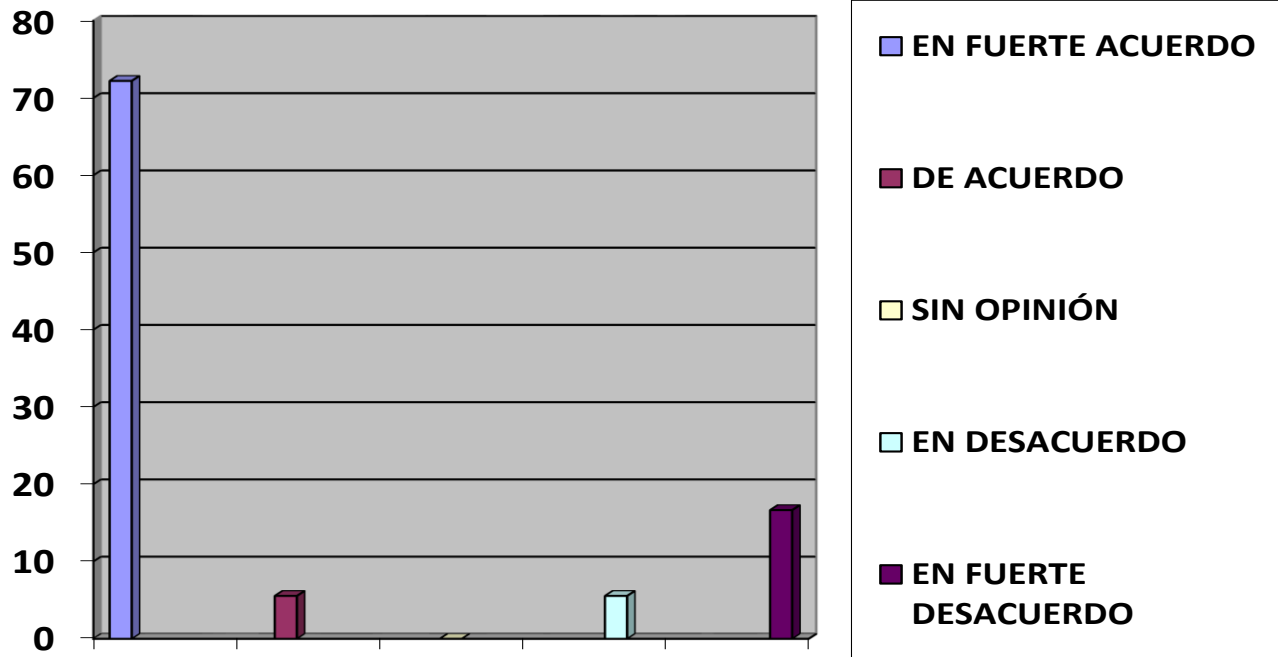
4. LA COMUNICACIÓN NO ES IMPORTANTE PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO EN EQUIPO



**7. LOS EMPLEADOS BIEN INFORMADOS SEREMOS MÁS COMPETITIVOS Y TRABAJEREMOS MEJOR EN EQUIPO**



**10. LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS NOSOTROS ES ESCENCIAL PARA EL ÉXITO DE LOS OBJETIVOS**

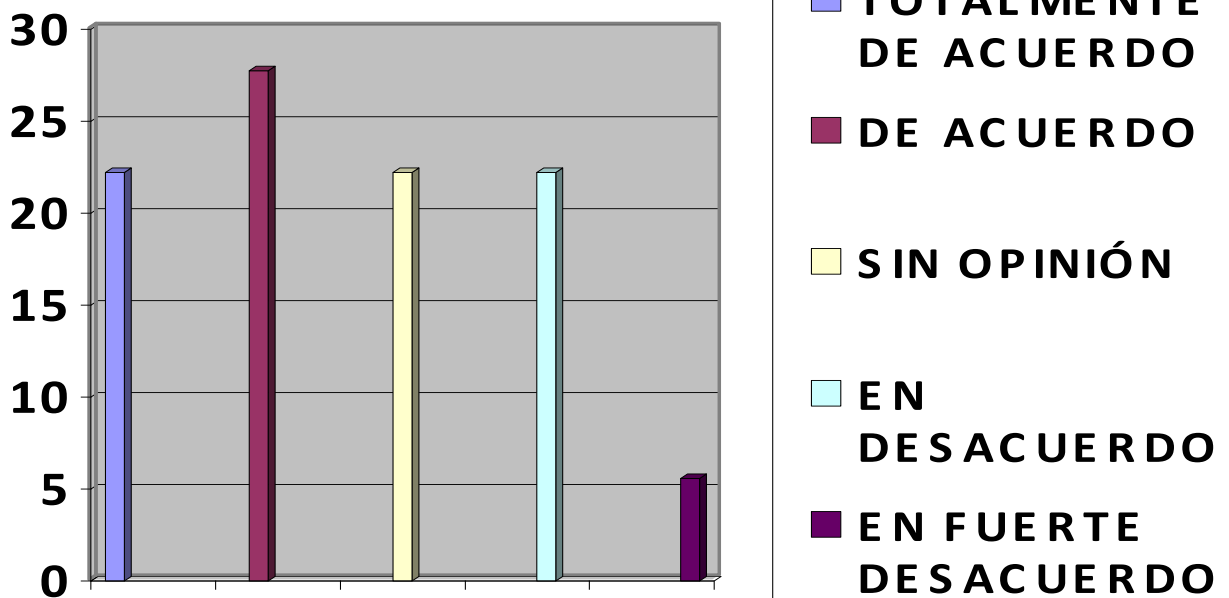




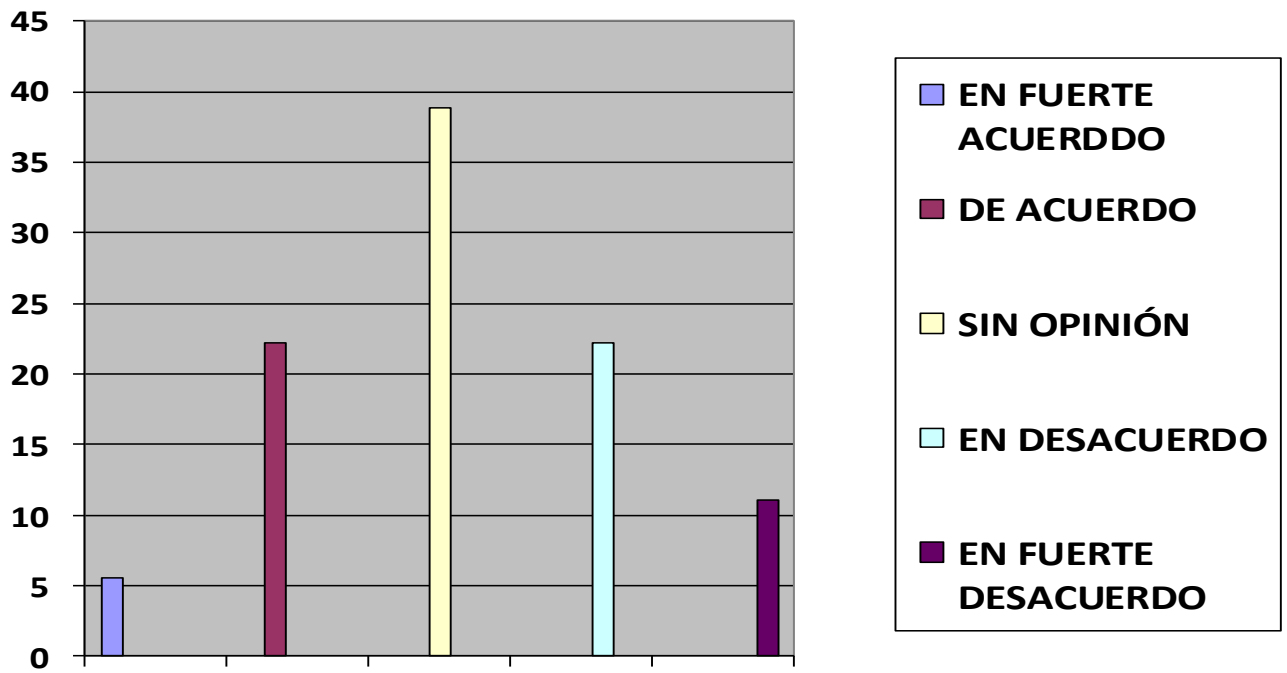
Las 2 gráficas siguientes [reactivos 1 y 2] están agrupadas dentro de la categoría “reconocimiento” anteriormente señaladas en la tabla 6

**Reconocimiento:**

**1. MI JEFE O SUPERIOR ME DICE PERSONALMENTE CUANDO RECONOCE MI TRABAJO**



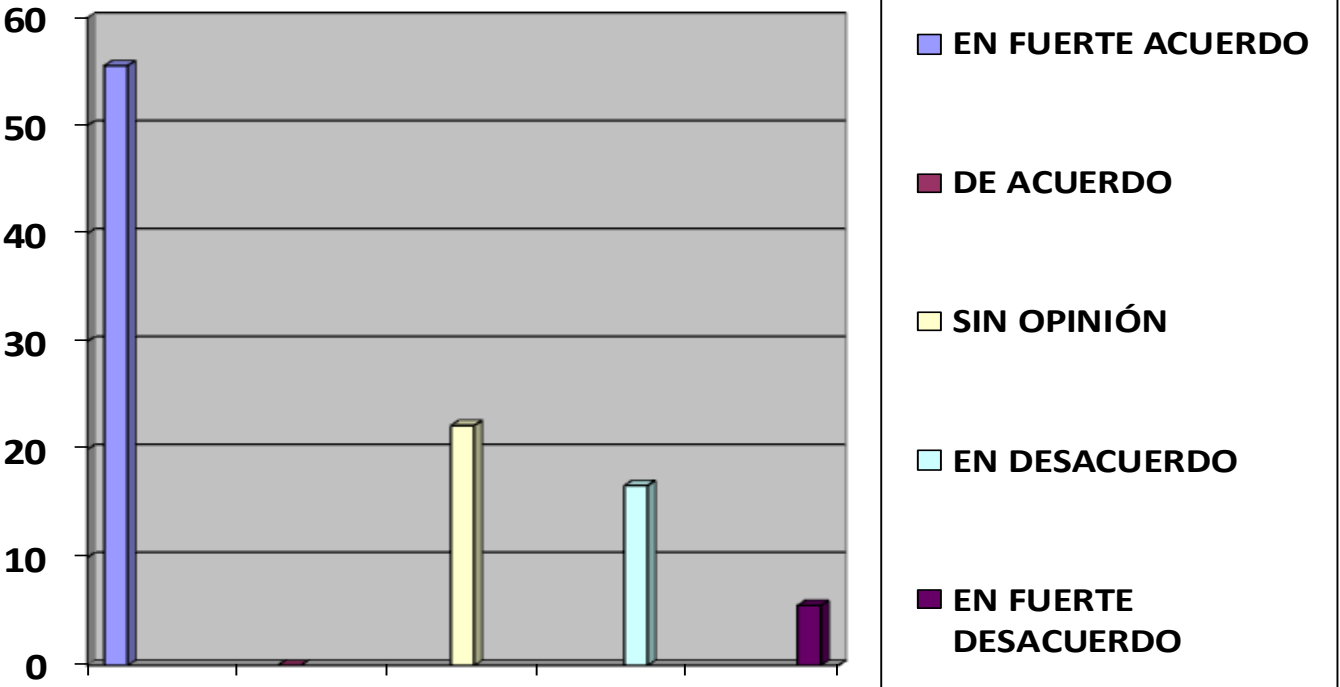
**2. SIEMPRE SOY INVITADO A PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES QUE AFECTAN A MI TRABAJO**



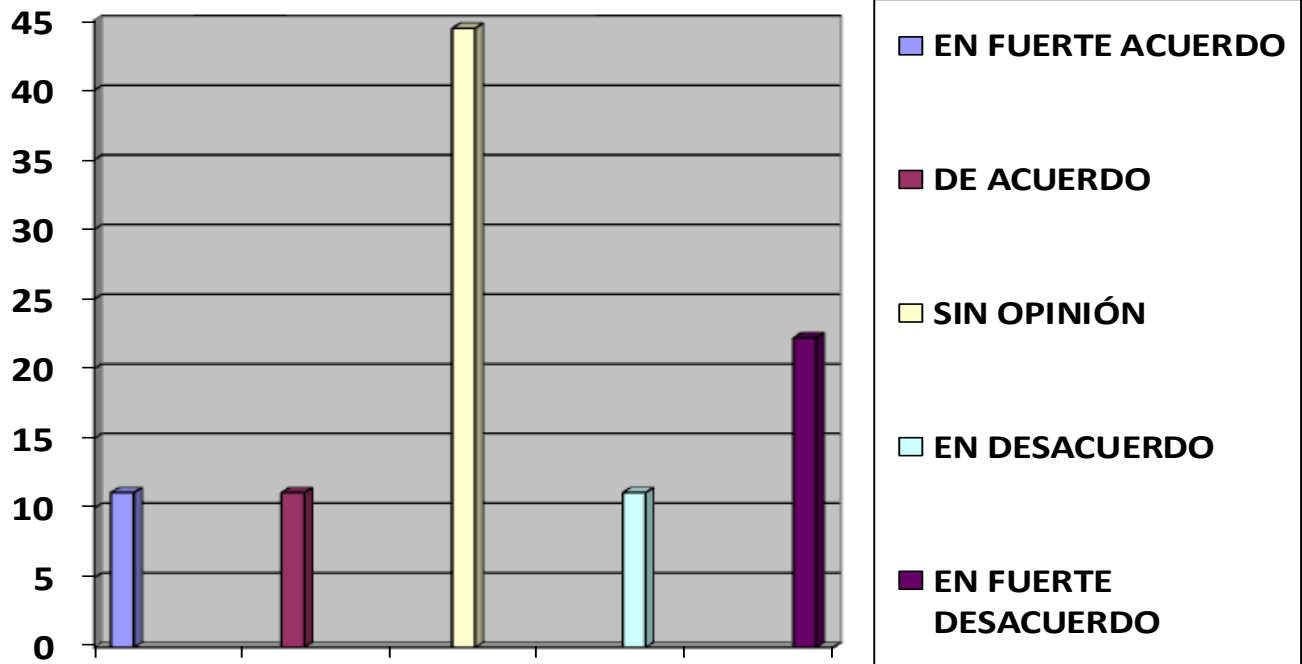
Las 2 gráficas siguientes [reactivos 6 y 9] están agrupadas dentro de la categoría “toma de decisiones” anteriormente señaladas en la tabla 6

**Toma de decisiones:**

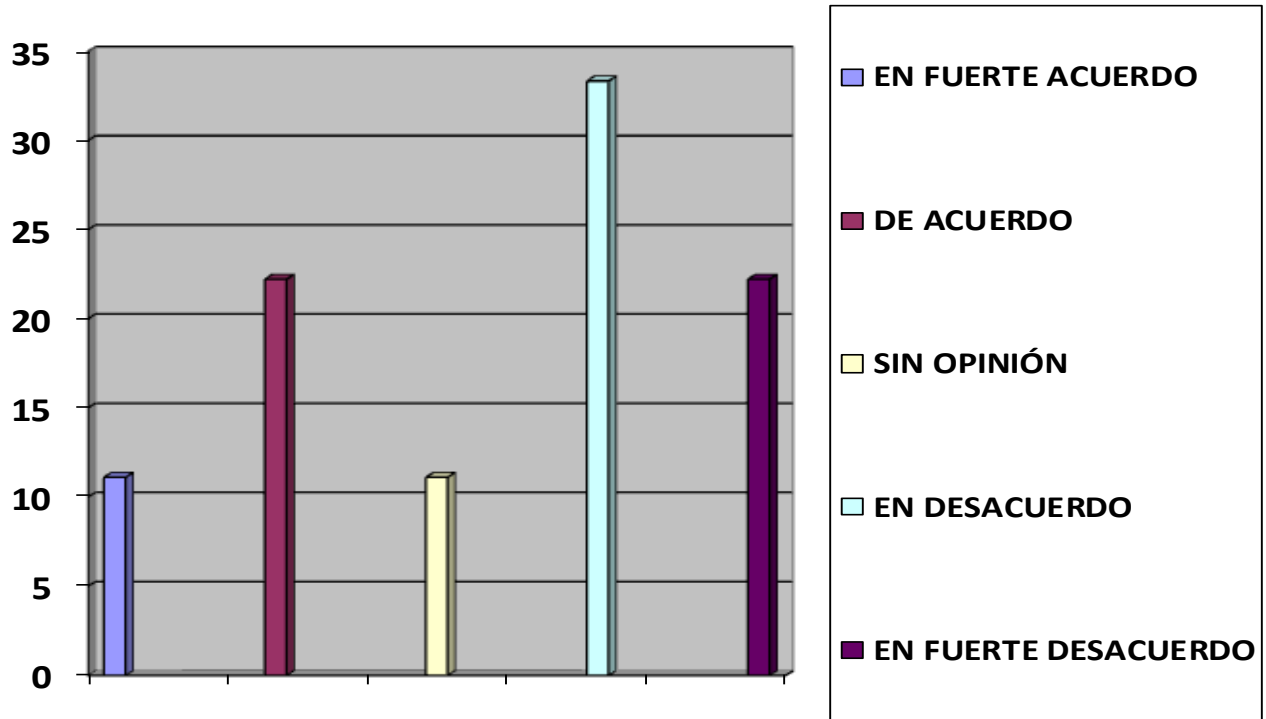
**6. EN EL MOMENTO EN EL QUE SE TOMEN DECISIONES POR MIS JEFES, ÉSTAS DEBERÍAN SER COMUNICADAS A LOS EMPLEADOS AFECTADOS ANTES DE CERRAR CUALQUIER TRATO PARA LLEVAR A CABO DICHAS DECISIONES**



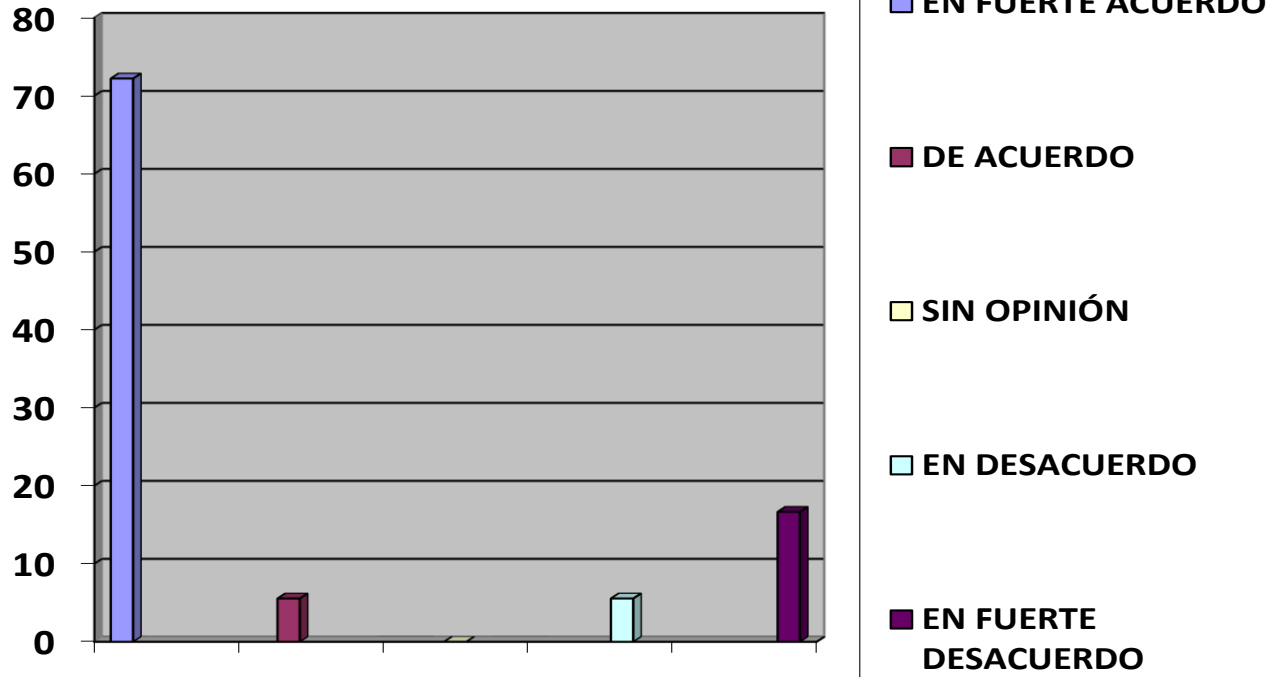
**9. SI SE PRESENTA UN PROBLEMA EN EL QUE UN EMPLEADO QUIESIESE INTERVENIR TOMANDO LA RESPONSABILIDAD SOBRE LA OFICINA, ¿DEBERÍA SENTIRSE LIBRE DE HACERLO?**



**5. EL FRACASO DE LA INFORMACIÓN ACERCA DE LAS POLÍTICAS, OBJETIVOS, LOGROS Y PLANES A FUTURO DE LA INSTITUCIÓN ES UNA FALTA DE APRECIO Y VALORACIÓN HACIA MI PERSONA**



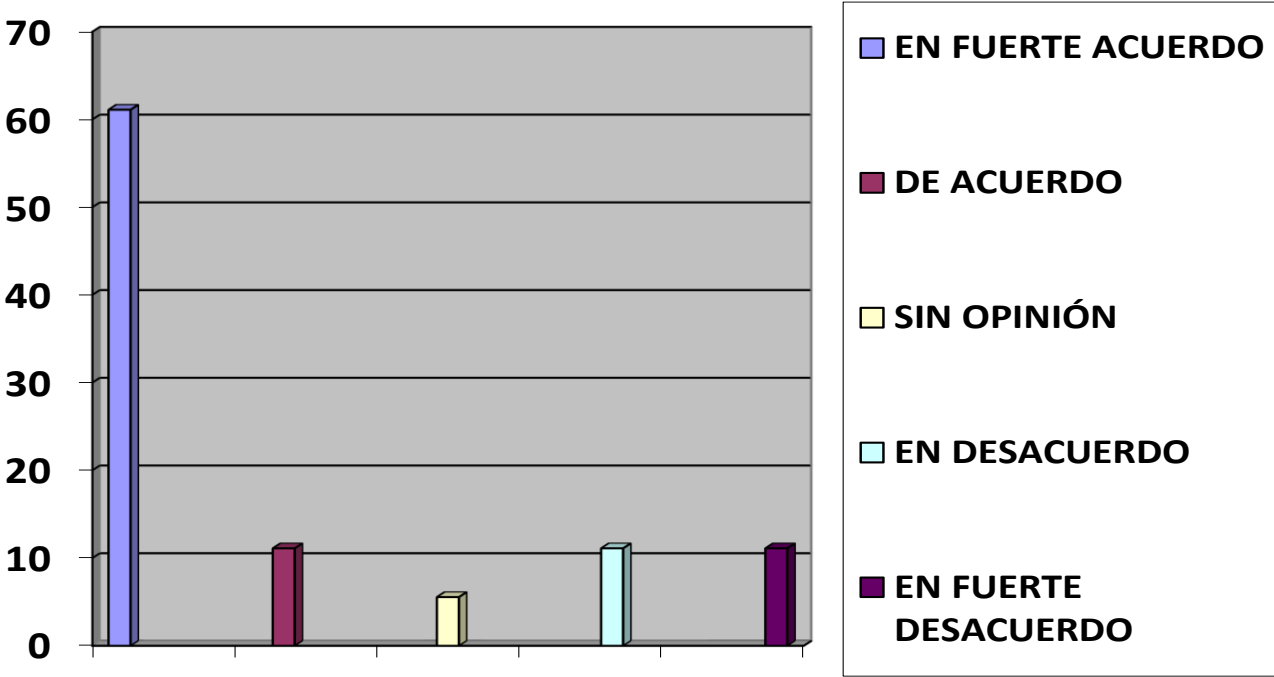
**10. LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS NOSOTROS ES ESCENCIAL PARA EL ÉXITO DE LOS OBJETIVOS**



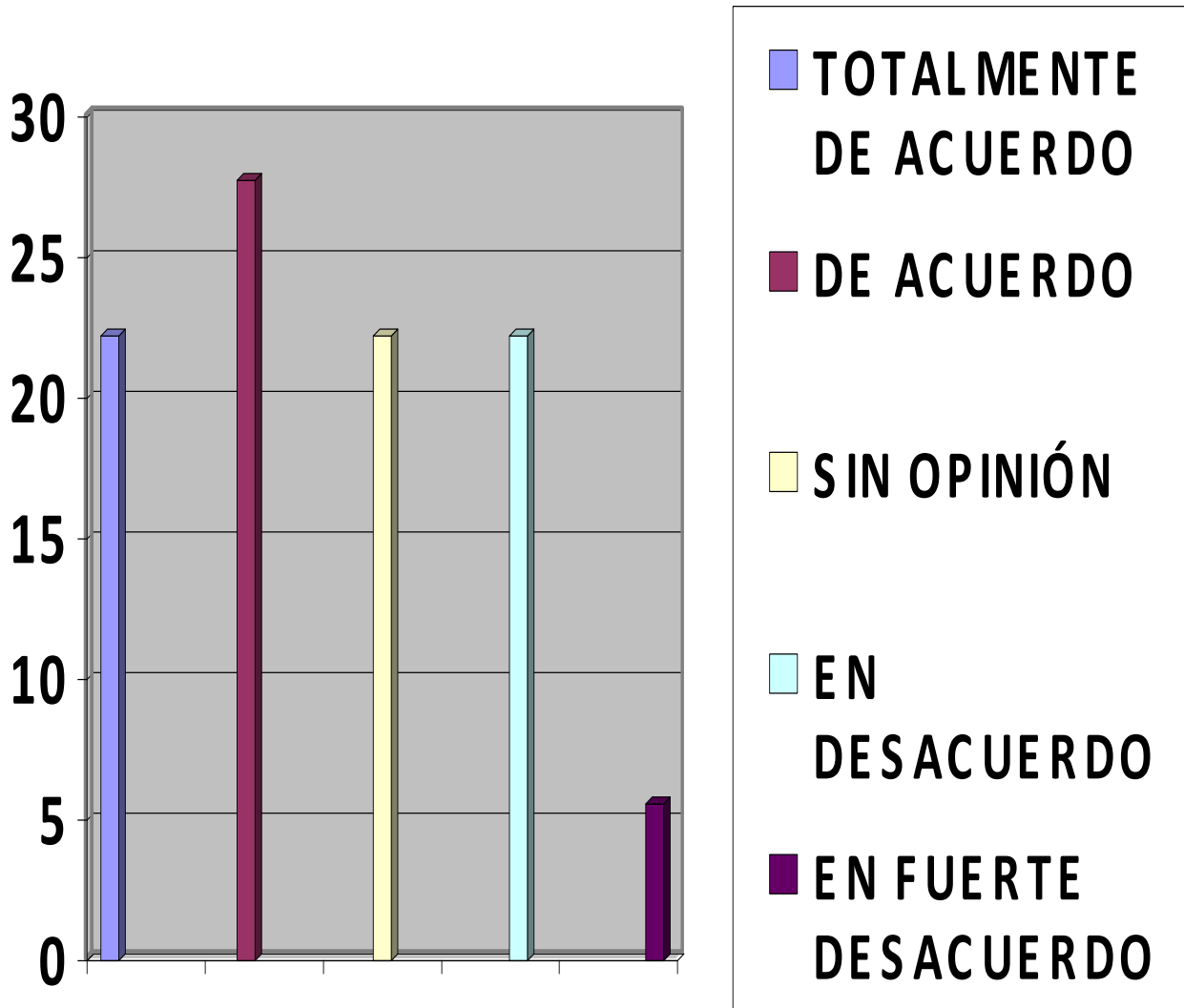
Las 2 gráficas siguientes [reactivos 8 y 1] están agrupadas dentro de la categoría “liderazgo” anteriormente señaladas en la tabla 6

**Liderazgo:**

**8. LOS EMPLEADOS CUYAS SUGERENCIAS SEAN RECHAZADAS, DEBERÁN SER INFORMADOS DE LAS RAZONES DEL RECHAZO**



**1. MI JEFE O SUPERIOR ME DICE PERSONALMENTE CUANDO RECONOCE MI TRABAJO**





## Resultados de acuerdo a las categorías

### Ambiente de trabajo:

- El 33% (que como se ve en la gráfica del reactivo 1 representó la mayoría de los miembros) manifestó estar de acuerdo en que la calidad de la comunicación es mucho más importante que la cantidad de la misma. Opulencia mediática/pobreza comunicativa [remitiéndonos a la idea de opulencia mediática VS pobreza comunicativa que originalmente aparece en la organización habitable, podemos encontrar un ejemplo de la racionalidad comunicativa que impera al interior de la dependencia naucalpense, es decir, que sí hay tanto el interés como los recursos para fortalecer un sistema de comunicación interna, sin embargo, hasta ahora no se han explotado suficientemente los elementos con que cuenta, ni se ha inyectado calidad en sus contenidos que tenga conexión directa con los intereses del personal que ahí labora]
- El 60% se manifestó en fuerte desacuerdo con la idea de que la comunicación no es importante para lograr un buen trabajo en equipo.
- El 75% se manifestó en fuerte acuerdo con la idea de que serán más competitivos y trabajarán mucho mejor si están bien informados.
- El 75% manifestó un fuerte acuerdo en que todos tienen que participar activamente para lograr los objetivos de la institución.

## Reconocimiento:

- Las estadísticas, hablan que sí hay un reconocimiento personal en las relaciones laborales de la Unidad de Comunicación Social; aunque dicha información se contradice en el reactivo que sigue (gráfica del reactivo 2) lo cual nos lleva a pensar que sí hay reconocimiento, pero ¿qué tan genuino es? Esto nos puede hablar, si lo aterrizamos hacia un sentido concreto de la dependencia, que no se le da el seguimiento necesario a las necesidades e inquietudes de una buena parte del personal que ahí labora y, por otro lado cuando se logra captar la atención de los directivos, se obstaculiza su continuidad debido al filtro burocrático que todas las iniciativas y/o peticiones tienen que seguir antes de ser autorizadas por el personal que dirige los departamentos correspondientes.
- El espectro “sin opinión” abarcó la mayor parte en la gráfica del reactivo 2, lo cual nos lleva a plantear dos hipótesis posibles, la primera nos refiere a la poca accesibilidad de expresarse libremente y que han mentido al menos en esta categoría, tomando en cuenta la resistencia de algunos miembros hacia la aplicación de las técnicas de auditoría. La segunda hipótesis nos lleva a pensar que no se toma en cuenta a los subalternos a la hora de tomar decisiones.

## Toma de decisiones:

- Cerca del 60% manifestó fuerte acuerdo en que deberían ser informados sobre decisiones tomadas que les afecten en el momento de la toma de decisión.
- En el reactivo 9 la mayoría se abstuvo de opinar y el otro 25% (segunda mayoría) piensa que los empleados no deben intervenir tomando alguna decisión sobre su área o departamento.

#### Planeación:

- En el reactivo 5, la mayoría manifestó no tener importancia si la información relacionada con planes a futuro, logros y objetivos fracasa y/o es nula.
- Aunque en el reactivo 10, el 75% manifestó estar fuertemente de acuerdo en que todos deberán cooperar activamente para lograr los objetivos de la institución.

#### Liderazgo:

- 65% manifestó estar en fuerte acuerdo con que deben ser informados sobre los motivos por los que se rechacen sus ideas.

#### 4.3. Tercera etapa: entrevista semi-dirigida de acuerdo a perfiles.

Por último, se procedió a llevar a cabo la etapa correspondiente a la aplicación de la entrevista semi-dirigida de acuerdo a perfiles, la cual se llevó a cabo del 19 al 23 de septiembre de 2009. Paradójicamente fue en ésta donde observamos mayor resistencia del personal por participar en las técnicas de análisis comunicativo, finalmente pudimos finalizar el levantamiento de la técnica, a pesar que la directora de la Unidad prohibió a sus subalternos colaborar en las entrevistas. El reporte de resultados se encuentra redactado a manera de punteo y está basado en las categorías de análisis mencionadas en la tabla de especificaciones para la entrevista de acuerdo a perfiles (Ver tabla 5)

Mandos medios/relaciones en la organización:

Miguel Ángel Gómez, Director de Imagen Institucional califica el ambiente de trabajo como bueno dentro de la Unidad de Comunicación Social, se siente a gusto a pesar de no haber colaborado antes en una institución gubernamental. Afirma que es muy diferente el ambiente en una empresa del ámbito privado, a pesar de ello se siente satisfecho. Al cuestionarlo acerca de algún cambio que desearía hacerle al departamento, respondió que para él sería definitivamente el aparato burocrático. Ya que le resultan obsoletos los oficios y todo el camino que debe recorrer una solicitud o autorización para llegar a su destino final.

Reconocimiento:

Respecto a éste tema, contesta Miguel que su jefe sí reconoce su labor; sin embargo no lo considera necesario ya que él sabe hacer su trabajo e intenta hacerlo de la mejor manera. En el tema de planes a mediano y largo plazo del departamento afirma estar involucrado ya que al ser director del área de Imagen Institucional debe estar al día en todas las decisiones y acciones de esta nueva administración de la cual forma parte.

La mayor parte de las personas se comunican con los mandos medios de la unidad de comunicación y a todas las considera accesibles tanto para una conversación como para solicitar un apoyo, a la persona que considera más extrovertida es a su gente (imagen institucional) y más introvertidos al área de diseño.

Personal operativo:

Para Hilda Pineda Ortiz, secretaria de la Coordinación de la Unidad de Comunicación Social, el ambiente de trabajo en el departamento no es el mejor. Ya que opina que gracias a los nuevos directivos el clima se torna algo pesado; afirma que entre ellos existen ciertas rivalidades. Sin embargo Hilda trata de sentirse lo mejor posible para así tener un mejor desempeño en su trabajo. A Hilda le gustaría cambiar muchas cosas en el área, sin embargo no omite ninguna opinión al respecto, con una sola palabra y en un tono de fastidio menciona la palabra “todo”

## Reconocimiento:

En cuanto al tema de reconocimiento de su trabajo, afirma que constantemente la Licenciada Verónica (su superior) reconoce su trabajo y que en algunas ocasiones le informa sobre las decisiones que se toman con respecto al área de coordinación. Por último, comenta que con la persona que en mayor parte se comunica es con la Licenciada Verónica y con que el que menos lo hace es con el Sr. Miguel Ángel Gómez, ya que piensa que es una persona poco accesible, aunque no lo conozca muy bien. Hilda cree que el jefe de análisis es una persona muy extrovertida y que en alguna circunstancia sería fácil acercarse a él.

Por último, podemos apreciar en la Tabla #7 un cuadro comparativo de resultados orientados de acuerdo a las categorías de análisis planteadas en la ruta metodológica de la investigación aplicada al personal Comunicación Social para el H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez.

Cuadro comparativo general de los resultados arrojados por las 3 diferentes técnicas de análisis comunicativo: observación entrevista y cuestionario [tabla: 7]

Conceptos	Categorías de Análisis	Observación	Cuestionario	Entrevista
Relaciones en la organización	Ambiente de trabajo	Ausencia parcial o total de mandos medios y directivos Poca accesibilidad para contactar directivos No hay integración entre departamentos (holgazanería)	Están de acuerdo en que todos tienen que participar activamente para lograr los objetivos de la institución; aunque muchos ignoren cuáles son. Valoran la comunicación pero no la usan, por que la dan por hecha.	Interés de unos pocos por el cambio Ausencia parcial o total de mandos medios y directivos Poca accesibilidad para contactar a directivos Desconocen cómo cambiar
	Reconocimiento	La parte de la observación remarca que no se suele reconocer el trabajo de subalternos debido a que por su falta de capacitación, los directivos tienen que ausentarse con frecuencia	El cuestionario, mostró contradicción en el discurso cuando se observó que los empleados afirman que su trabajo es reconocido; aunque por otro lado, muchos tienen miedo a opinar.	Los mandos medios y directivos afirman que reconocen el trabajo de sus empleados y que todos son eficientes en su trabajo Operativos disienten lo anterior.
	Toma de decisiones	Las labores cotidianas se desarrollan sin conocimiento de planeación y objetivos. No hay intranet Su sistema de internet se cae continuamente Se observa holgazanería	Reconocen que pueden trabajar en equipo y con mayor eficiencia si son bien informados, aunque les importa poco si la mayoría desconoce acerca de las metas, logros y objetivos de la institución.	La información relacionada con objetivos, planes solo permanece constante a nivel de mandos medios y directivos, por lo tanto no es gestionada de manera que todo el personal esté enterado.
Flujos Y Cultura	Liderazgo	No hay manual de funciones No tienen una estrategia de planeación o si la tienen no es difundida de manera uniforme No hay organigrama, misión, visión, valores ni objetivos de la UDCS. No respetan el tablero de anuncios.	Dos terceras partes de los empleados están de acuerdo en que deberían ser informados sobre los motivos por los que han sido rechazadas sus propuestas. La imagen del liderazgo es ausente y poco comprometida con sus empleados	El liderazgo está muy poco comprometido con su puesto y con sus subalternos, aunque en entrevista, los mandos medios hablen de que el ambiente es bueno y que todo está bien, los directivos, impiden el cambio y son poco accesibles.
	Planeación	La información no se distribuye de manera uniforme, una gran parte del sector operativo desarrolla un itinerario provisional. Al no haber actividades, los empleados se van a su casa o no hacen nada.	Están de acuerdo en que todos tienen que participar activamente para lograr los objetivos de la institución; aunque muchos ignoren cuáles son. Valoran la comunicación pero no la usan, por que la dan por hecha.	La información relacionada con objetivos, planes solo permanece constante a nivel de mandos medios y directivos, por lo tanto no es gestionada de manera que todo el personal esté enterado.

#### 4.4. Marco propositivo:

El objetivo de este subcapítulo, se integra de tres partes:

1.- Enmarcar un panorama general de la dependencia, bajo el concepto de estrategia (Gómez, 2009) con el fin de visualizar los posibles escenarios que beneficien o afecten de manera potencial a la Unidad de Comunicación Social como pieza clave para el funcionamiento del ayuntamiento naucalpense. Con el apoyo de un análisis en materia de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para así poder ofrecer un paquete de respuestas viables a las preguntas del ¿qué hacer? y del ¿cómo hacer? partiendo de análisis general de su situación concreta [Ver Tabla: 8].

2.- Mediante un diagrama de operatividad, ilustrar hacia dónde se conducen las acciones y/o programas propuestos en el paquete de sugerencias, de manera sistemática y desglosada en los diversos rubros susceptibles de mejoras que fueron detectados al interior de la Unidad de Comunicación Social durante la aplicación del análisis comunicativo a la dependencia en los dos ejes propuestos por la comunicometología: a) actores de la comunicación y b) productos de la comunicación (Macias y Cardona 2007) [Ver Tabla: 9].

3.- Presentar de manera breve y concisa el cuadro de propuestas para la intervención de las problemáticas detectadas que, se explica desarrollando un conjunto de objetivos a seguir por la dependencia (planeación) Con esto se redondea el marco propositivo respondiendo concretamente a las preguntas: “¿qué hacer?” y el “¿cómo hacer?” en atención a las necesidades de la Unidad de Comunicación Social, explicando los beneficios posibles a obtener en el corto y mediano plazo [Ver Tabla. 10].

¿Qué entender por pensamiento estratégico?, de acuerdo con Pérez (2007) se entiende a la estrategia como el camino óptimo a seguir en función de uno o más objetivos a lograr en el tiempo, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Este camino o ruta se va trazando al desarrollar preguntas como lo son: ¿qué ha ocurrido?, ¿qué ocurre?, ¿qué puede ocurrir? y ¿qué podemos hacer y cómo? Como se puede apreciar ya desde la forma y el orden en que se plantean dichas interrogantes, se observa de manera implícita que la estrategia se construye desde tres direcciones:

I.- La del pasado (¿qué ha ocurrido?)

II.- La del presente (¿qué ocurre?) y

III.- la del futuro (¿qué puede ocurrir?)

Si sustituimos los factores anteriormente señalados, obtendremos, por ejemplo, que:

I.- Dos de los grandes males que siempre ha sufrido la dependencia de Comunicación Social por excelencia, han sido el desfasamiento provocado por el cambio de administración y la dinámica de presupuestos bajo la que arranca cada una de las diferentes administraciones.

II.- Ahora que está por finalizar el actual gobierno de la Lic. Azucena Olivares, nuevamente se enfrenta hacia una serie de cambios que dejan al departamento en una situación similar, con el ligero matiz de que esta vez la transición mantiene el mismo color partidista; pero, probablemente distinto personal de confianza.



III.- Durante este proceso -y como siempre- se ve directamente mermada la operatividad, la integración laboral, el seguimiento a los proyectos, la posibilidad de mejoras en programas con óptimo funcionamiento y los canales de comunicación con la ciudadanía. Una buena administración municipal debe tener muy claro que la comunicación es un bien común.

Cuando se desea proponer una serie de intervenciones, bajo un marco del pensamiento estratégico aplicado a la comunicación institucional, podemos encontrar necesario ubicar las cuatro áreas propuestas por el esquema de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para poder delinear y otorgar sentido a la racionalidad de las acciones que este marco propositivo plantea.

Al trazar dichos escenarios, si se echa mano del pensamiento estratégico, se tiene ya configurada la antesala que otorga sentido a un paquete para intervenir adecuadamente una institución o departamento en sus necesidades contingentes. Se recurre pues, a un conjunto de interrogantes primordiales que ayudan a configurar los escenarios posibles entre lo posible y lo deseable (prospectiva), echando mano de la experiencia obtenida tanto del pasado como del presente, con miras hacia mejores factibles en un escenario futuro a corto, mediano y largo plazo.

La siguiente figura [Tabla: 8] ilustra un panorama general del estatus que la Unidad de Comunicación Social de Naucalpan mantiene hasta ahora como pieza clave para el funcionamiento óptimo del Ayuntamiento naucalpense.

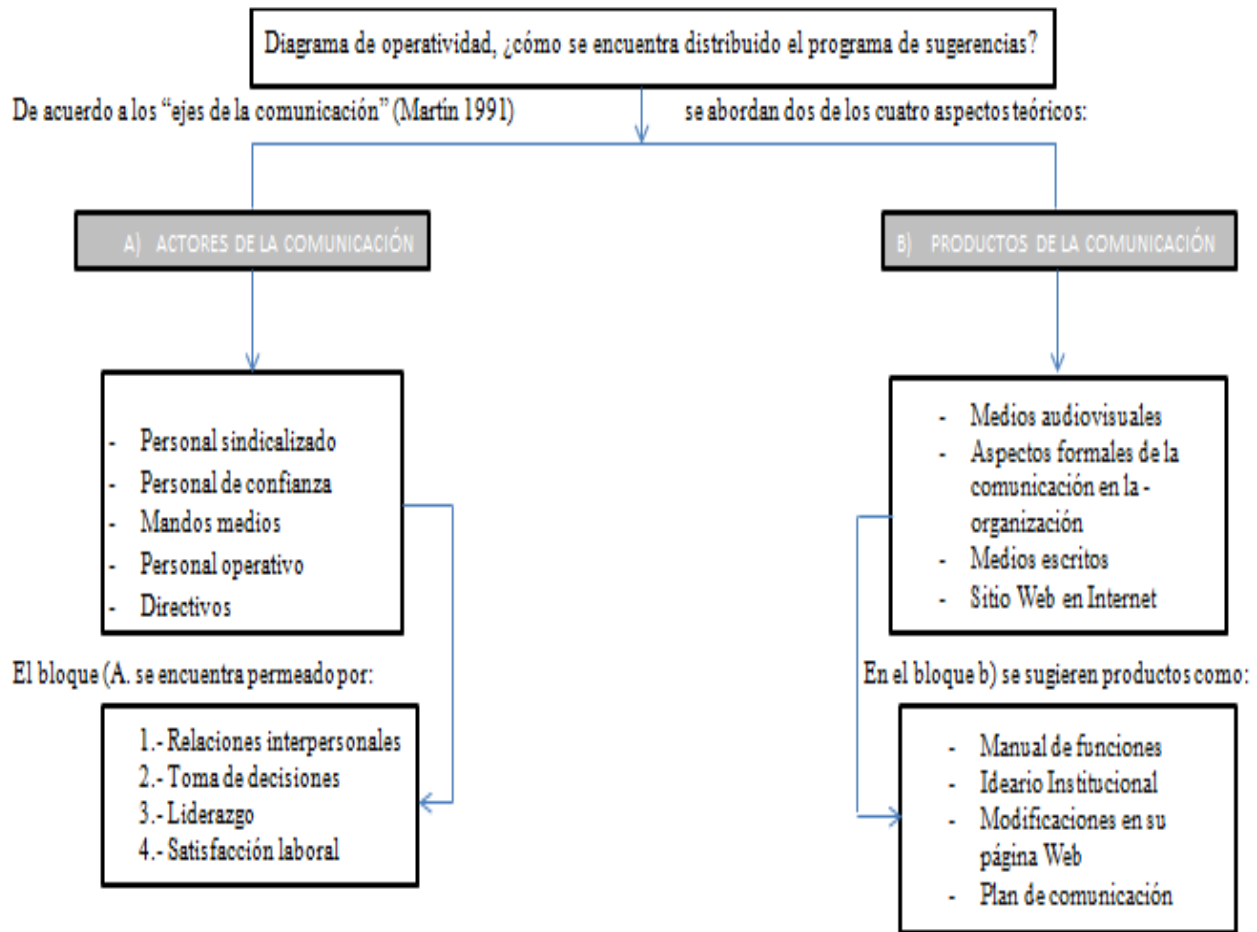
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Continuidad partidista en el cambio de administración:</p> <p>Tanto para la Unidad de Comunicación Social como para el resto de los departamentos que integran el H. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez (incluyendo sus directivos) deviene en un punto a favor para el desarrollo de sendos proyectos que cada uno desarrollaba en el largo o mediano plazo y no pudieron ser concretados en su totalidad el hecho de que se haya logrado una continuidad partidista en el cambio de administración comienza a principios del próximo año 2013.</p>	<p>Seguimiento e implementación en materia de proyectos y/o programas:</p> <p>Esto brinda la oportunidad al departamento de Comunicación Social tanto para incorporar nuevas prácticas, como de mejorar los programas de comunicación para que tengan un mayor impacto, cobertura y efectividad en la gestión de la información así como de las actividades y oportunidades que el ayuntamiento naucalpense brinda a la comunidad en general.</p> <p>Potencial de mejoras en la proyección de la imagen institucional.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Personal de confianza:</p> <p>El cambio de administración traerá probablemente cambios tanto en el organigrama como en el resto de la estructura orgánica de la dependencia debido al ingreso de nuevo personal de confianza. Lo cual deja latente un problema de integración en el ambiente laboral y el seguimiento de proyectos.</p> <p>Presupuesto/Endeudamiento:</p> <p>Hasta ahora se desconocen los datos en materia de ingresos y egresos, éste factor juega un papel vital en la luz verde o su ausencia para el seguimiento de programas y/o proyectos vigentes.</p>	<p>Desfasamiento/ Productividad:</p> <p>En el corto y mediano plazo se vería nuevamente afectada la dinámica de trabajo; es probable que algunas mejoras en el departamento se pierdan y otras queden trunca como ya ha sucedido en procesos anteriores (De León, 2007) al interior de la dependencia.</p> <p>Viabilidad en los proyectos:</p> <p>Si la administración que está por concluir a finales del presente año, se retira con adeudo, el presupuesto otorgado a la que le precede disminuirá mermando la capacidad de solvencia en materia de proyectos.</p>

El pensamiento estratégico brinda la ayuda para poder responder a las amenazas y potencializar las oportunidades (Pérez, 2009) detectadas en un análisis FODA para ello se echará mano de otra figura [Tabla: 9] que, de manera secuencial, busca señalar sistemáticamente la distribución de las acciones orientadas a intervenir en la Unidad de Comunicación Social.

Como se había planteado en el capítulo 1, a propósito de la comunicación se establecieron las bases teóricas para determinar los elementos susceptibles de ser tanto investigados como intervenidos mediante un enfoque propuesto por Manuel Martín Serrano, retomado por Norma Macías y Diana Cardona (2007) en su libro *Comunicometodología*, en dicho libro se habla de los actores y los productos de la comunicación. Para fines de este análisis se precisa la distinción entre los dos conceptos anteriores; con esto se busca, de manera quirúrgica, canalizar sendas acciones para cada uno de los rubros.

A propósito de los actores, esta categoría se subdivide para efectos de la Tabla #9 en: personal sindicalizado, personal de confianza, mandos medios y directivos de la dependencia. En lo que refiere a los productos de la comunicación, se canalizarán las propuestas hacia los productos comunicativos que genera dicha dependencia, como lo son: su página de internet, las minutas y documentos que se publican de manera oficial en el mismo sitio. Por otro lado se hará una propuesta dirigida hacia el aspecto formal de la comunicación en el departamento, es decir con enfoque dirigido hacia sus objetivos, misión, visión y valores que como departamento persigue, incluyendo su manual de funciones y organigrama.

Lo que a continuación se presenta es una tabla que expone de manera sistemática las acciones sugeridas para generar una serie de mejoras tanto en los servicios que ofrece la dependencia como en materia de cambios hacia el ambiente de trabajo que se genera entre sus trabajadores y por último los productos comunicativos que elabora [Tabla: 9].



Una vez habiendo identificado la sistematización de los rubros anteriores, en la siguiente figura [Tabla: 10] se hace mención de las actividades y programas dirigidos para cada uno de los sectores respectivamente. La dinámica que persigue dicho diseño es lograr mediante la creación de una serie de objetivos que, la dependencia integre al interior de sus aspectos formales de la comunicación y los apropie en su ideario institucional; cada objetivo a su vez genera un *target* o grupo involucrado/beneficiado para, posteriormente describir de manera breve y concisa las características tanto de las actividades como de los programas que se sugieren para intervenir las problemáticas detectadas.

Objetivo:	Dirigido a:	Estrategia:	Esbozo de programa:
<p>Difundir de manera integral y estratégica las fortalezas de los servicios que ofrece el H. Ayuntamiento a la sociedad naucalpense en todos los diferentes departamentos que la integran, así como los logros y programas que ofrece en materia de desarrollo social y participación ciudadana.</p>	<p>La comunidad de vecinos naucalpenses y el público en general.</p> <p>Atraer una mayor atención e interés por los medios locales y estatales.</p> <p>Los directivos de los diferentes departamentos que integran el H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez.</p>	<p>Fortalecer un sistema continuo de comunicación con el resto de los departamentos que integran al ayuntamiento naucalpense, con el fin de dar a conocer de manera integral y oportuna, tanto los logros como los servicios, apoyos y programas que la institución ofrece a la comunidad.</p>	<p>Agendar y/o Desarrollar un programa de juntas permanentes con los directivos de cada departamento, en un intervalo de una sesión por semana.</p> <p>La finalidad será dar seguimiento a las diferentes necesidades, sin dejar de mencionar que se logre dar una mayor difusión a los logros de los demás departamentos que integran al ayuntamiento naucalpense.</p>
<p>Fortalecer y preservar una imagen institucional óptima del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez y de su titular, la Lic. Azucena Olivares.</p> <p>Trabajar éste objetivo sobre</p>	<p>Egresados de la licenciatura en comunicación de la FES Acatlán, UNAM y estudiantes de los últimos semestres.</p> <p>La imagen institucional del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez y su titular la Licenciada Azucena Olivares V.</p>	<p>Implementar o fortalecer un sistema para el monitoreo de medios que logre detectar de manera oportuna aquellos acontecimientos que potencialmente puedan afectar tanto al ayuntamiento naucalpense como a su titular, la Lic. Azucena Olivares.</p>	<p>Mediante un sistema para el monitoreo de medios, detectar de manera oportuna aquellos acontecimientos que potencialmente puedan afectar o beneficiar tanto al ayuntamiento naucalpense como a su titular, la Lic. Azucena Olivares. Coadyuvando a la formación profesional de alumnos de comunicación, mediante programas de servicio social y/o becariados orientados al Depto. De Comunicación</p>

<p>una línea que de coherencia entre la forma y el fondo de las acciones que comunica la institución, aprovechando las fortalezas que brinda la información del entorno.</p>			
<p>Optimizar el uso de la página web del ayuntamiento naucalpense que gestiona la Unidad de Comunicación Social, como vínculo clave para la interacción con la comunidad.</p>	<p>Personal que elabora/gestiona la página web de la dependencia naucalpense</p> <p>Público en general y vecinos del ayuntamiento naucalpense.</p> <p>Medios locales y estatales especializados en el ámbito digital.</p>	<p>La página web del ayuntamiento</p> <p>El personal que la gestiona</p> <p>El público en general y los vecinos naucalpenses</p>	<p>Reforzar un sistema de comunicación con los vecinos naucalpenses y el público en general, mediante el rediseño orientado hacia una página Web del ayuntamiento, más interactiva y menos difícil de manejar. Donde se asegure que todas las botoneras y los banners tengan un óptimo funcionamiento ya que desde el anterior cambio de administración hasta la fecha siguen habiendo algunos elementos deshabilitados.</p>
<p>Estimular un ambiente de</p>		<p>Remoción en el área de Comunicación Social de</p>	<p>Rescatando lo planteado en el primer objetivo, cada sesión de</p>

<p>productividad que pueda otorgar mayor formalidad en las tareas que los integrantes de la dependencia desarrollan.</p>	<p>Personal operativo, mandos medios y directivos de la Unidad de Comunicación Social de Naucalpan.</p>	<p>algunos integrantes sindicalizados hacia otros departamentos adecuados a su interés.</p> <p>Mediante una agenda desarrollada de manera bilateral con el resto de los departamentos, se creará el itinerario o programa a desarrollar de manera semana.</p>	<p>una junta por semana generaría de manera obligatoria un programa o itinerario de actividades para cubrir en el mismo plazo.</p> <p>Que se retome como última instancia la remoción del personal conflictivo y/o poco participativo.</p>
<p>Incorporar un ideario institucional propio de la dependencia que se adecue a las necesidades reales que el departamento necesita para su óptimo funcionamiento como pieza clave del H. Ayuntamiento Constitucional de Naucalpan de Juárez.</p>	<p>Medios de Comunicación locales y estatales especializados en administración pública.</p> <p>Personal operativo, mandos medios y directivos de la Unidad de Comunicación Social de Naucalpan.</p>	<p>Se propone que la presente tabla de objetivos sirva como guía para implementar dicho ideario institucional propio de la dependencia naucalpense.</p> <p>Una propuesta de reingeniería se esboza aquí a manera de punteo para retomar los puntos aquí desarrollados como ejes rectores de una manera para re-pensar a la Unidad de Comunicación Social como un bien público.</p>	<p>El presente marco propositivo ofrece como producto final este paquete de sugerencias, el cual se plantea como una guía que, mediante los objetivos aquí desarrollados sugiere una atención especial de actividades y/o presupuesto a las problemáticas presentadas.</p>

Es de suma importancia que, para cualquier toma de decisión, se cuente con información suficiente sobre cualquier acontecimiento y sus consecuencias, por lo cual es básico que el titular de la Unidad de Comunicación esté informado al 100% del acontecer local, regional, estatal, nacional e internacional, para facilitar la toma de decisiones y apoyar en las propias tanto al alcalde como a cada uno de los directores de los departamentos que integran el ayuntamiento. Mantener una comunicación constante, abierta y directa con el presidente municipal, los directores de área y el cuerpo edilicio, facilita la labor del comunicador social y permite un mejor cumplimiento de los objetivos de la administración pública.

La sugerencia que se refiere a un programa permanente de juntas, puede convertirse en una pieza clave para el desarrollo de la Unidad de Comunicación Social en relación con el desempeño general del Ayuntamiento naucalpense, el propósito que persiguen las juntas es transversal, es decir, que atiende con igual efectividad dos escenarios importantes: el primero se refiere a que en dichas se puede lograr el fin de darle una mayor proyección con ayuda del departamento de comunicación, tanto a los logros obtenidos como a la difusión de los programas que cada uno de los diferentes departamentos convoca sin dejar de mencionar a las actividades de participación ciudadana.

Dentro del departamento se debe implementar un sistema de monitoreo que abarque tanto los medios escritos como electrónicos sin dejar de mencionar los digitales, con ello lograr tener una información siempre actualizada que se enfoque estratégicamente a detectar aquellos acontecimientos que afecten de manera directa o indirecta tanto al ayuntamiento naucalpense como a la figura de su líder Azucena Olivares. Esto generaría el itinerario tanto de los temas a desarrollar en las juntas, como del programa de actividades a cubrir cada semana.



Mismas que, de ser gestionadas con éxito, atraería de manera lógica y necesaria el interés por la cobertura de medios locales, estatales y -por qué no- también medios nacionales, lo cual estaría aprovechando una ventana de oportunidad que le daría una proyección bastante notable a la imagen institucional del H. Ayuntamiento de Naucalpan.

Al conjugar adecuadamente la información, la difusión de las actividades y acciones de la administración municipal, se podrá obtener una mayor comunicación con la ciudadanía, consiguiendo así, varios de los objetivos establecidos. Para lo cual es de suma importancia que haya una fuerte integración entre los miembros que integran la dependencia naucalpense.

Mediante el análisis aplicado, se observó que una buena parte de ellos, especialmente los que llevaban trabajando seis años o más de distraían mucho en sus actividades. Se propone incluso que se mueva de área al personal conflictivo, bajo una previa entrevista que pueda coadyuvar en alguna necesidad en otra área del ayuntamiento donde la persona tenga mayor interés.

Se detectó también que una gran parte del personal tiene muchas complicaciones para cumplir con los horarios establecidos; acción que a su vez era de alguna manera solapada o permitida bajo la ausencia del titular de comunicación social. Si hablamos en términos de cultura organizacional sería ilógico implementar algún programa de capacitación (motivación) o incentivos de otro tipo para modificar el comportamiento del personal. Lo más recomendable/adecuado a la cultura de los que ahí habitan es determinar un plan de trabajo claro y dinámico. Que esté respaldado por los jefes del titular de comunicación.

Si en este programa se trabaja bajo un régimen de objetivos no habría mayor problema con la impuntualidad manifiesta por el personal, sino que se compensaría poniendo de relieve las competencias tanto individuales como grupales del personal para trabajar bajo presión, sentido de urgencia y orientación a resultados.

El desfase organizacional, derivado de un cambio de administración con colores institucionales distintos, “no afecta en potencialmente al desempeño de la institución como lo haría el departamento de tesorería u otros de índole parecida”. Sino hasta que el presidente municipal y los directivos se dan cuenta de que necesitan dar a conocer tanto sus logros como los intereses/programas para acercarse a su comunidad. Se concluye por lo tanto que la comunicación además de ser un acto vital para las instituciones, es en la misma medida un bien común; un sistema de mediación entre los intereses del ayuntamiento naucalpense y las necesidades de los vecinos que ahí habitan.

## CONCLUSIONES GENERALES:

A pocos meses de haber sucedido el cambio de administración en el Ayuntamiento de Naucalpan, la Unidad de Comunicación Social contaba con una **comunicación** —en el aspecto **formal** de la palabra— muy pobre o casi nula. Una buena parte de la información que proveía al público era mediante su página de internet, en ella sólo se podía encontrar los datos cronológicos de su historia y otros acontecimientos importantes que habían sucedido en el municipio.

Mucha de la información que se necesitaba para enriquecer el desarrollo del análisis aplicado fue bloqueada o restringida por los directivos de la dependencia, y se tuvo que echar mano de la investigación documental, donde fueron algunas tesis las que de manera predominante, ayudaron a poder generar más información que ayudara a satisfacer los requerimientos de este trabajo académico.

Al iniciar contacto con el personal de la dependencia, no existía un ideario institucional: no se contaba con una misión, visión, valores, objetivos; no se tenía manual de funciones ni descripción de puestos para una oficina de comunicación social. Apenas se contaba con un organigrama, medianamente elaborado que la administración pasada había dejado en archivo muerto. No había tablero de anuncios, menos intranet, no había boletines de comunicación interna.

Las instalaciones y el presupuesto también se habían visto afectados: el departamento había sido reducido por recorte de presupuesto, lo cual afectó los inmuebles al igual de su infraestructura tecnológica, sin dejar de mencionar el equipo de cómputo, videocámaras y otros artículos de oficina y papelería.

Se pudo observar una tendencia conservadora o de un liderazgo centralizado en la figura de la Lic. Eunice Santos, el sistema con el que trabajan estaba desfasado, la planeación era provisional y podía variar de un día para otro. Se observó mediante la aplicación de las técnicas que la toma de decisiones es tanto vertical como excluyente ya que en mínimas ocasiones se tomó en cuenta la opinión de los subalternos. Para redondear con la reflexión anterior, retomamos la idea de Pérez (2000:4) quien al respecto señala:

Este era un mundo por sí solo inabarcable, pero requería de una atención mínima para conocer **(conocernos)**, ver cómo somos cuando nos organizamos para el trabajo, permitir la identificación de aquellos problemas que estuvieran dificultando el desarrollo de esas organizaciones y determinar el tipo de servicios que la **comunicación** puede brindarles en este tránsito, en el sentido de la reestructuración de sus actividades, independientemente de los trabajos de imagen y relaciones públicas característicos de este campo, o bien sin importar si se tratara de empresas o instituciones grandes, medianas, pequeñas o de subdirecciones, gerencias, departamentos, áreas y secciones chicas. **No importa el tamaño, sino el acceso a sus lógicas internas.**

Resultó de sumo provecho echar mano del catálogo técnico que fue diseñado para realizar este análisis, ya que, a nivel **formal** de la comunicación, el fenómeno de desfasamiento por el que el Ayuntamiento atravesaba —y en particular la dependencia— mermaron institucionalmente el desempeño de la Unidad de Comunicación Social en sus aspectos de estructura, información y servicio al público. Situación que pasó un tanto inadvertida ante el conocimiento mayoritario de la comunidad naucalpense porque se ignora —también de ese lado— la existencia de dicho departamento.

Esto orilló, centrar el análisis, más en los actores que en los productos y enriqueció la experiencia de la investigación en cuanto al trato con el factor humano, sus comportamiento, las voluntades y el acceso a la lógica de su organización.

En el primer capítulo de la investigación, se puso énfasis en delimitar tanto conceptual como teóricamente los referentes empleados a lo largo del texto; dar a entender qué es lo que el autor busca definir respecto a la comunicación o al tipo de comunicación que se analizó, para así aterrizar los referentes hacia el objeto de estudio que es la Unidad de Comunicación Social de Naucalpan

El segundo apartado se enfocó a realizar una primera exploración de la dependencia, en términos de sus espacios, ambientes, interacciones y estructuras, tanto a nivel formal como informal de la comunicación y, (¿por qué no?) de sus lógicas de organización. Mediante la noción de <<Vida Cotidiana>> propuesta por Rafael Ávila se elaboró un relato de la organización con base en el análisis que los actores desarrollan en el “*día a día*”

La tercera parte del texto, se describieron los pormenores y en los criterios que se tomaron en cuenta para desarrollar una ruta metodológica con su respectivo catálogo técnico. Se calendarizaron las actividades correspondientes mediante el cronograma. Se fueron explicando los motivos por los que se emplearon las técnicas descritas, así como sus respectivos límites y alcances, sin dejar de mencionar las expectativas de lo que se esperaba obtener mediante dicho análisis.

La parte correspondiente al capítulo 4 se enfocó a presentar los resultados de la investigación, así como a realizar una asociación entre los diferentes datos arrojados por cada una de las técnicas individualmente; algunos se complementaron, como en los casos donde se evaluaban los comportamientos manifestados por el liderazgo centrado en la figura de la licenciada Eunice Santos. También permitieron apreciar la resistencia o el miedo aparente de algunos integrantes del personal.

## FUENTES DE CONSULTA

1. Ávila, González, Rafael. *Crítica de la comunicación organizacional*, México, UNAM-Posgrado/CONEICC, 2004
2. Andrade, De León, Luís, A. *Análisis de la actividad profesional del director general de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas, a partir de la experiencia profesional en el Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez, Estado de México*. Memoria de desempeño profesional. FES, Acatlán, UNAM. 2007. México.
3. Bruneau, Jean, P. (1990) *Psicoanálisis y empresa: cómo utilizar el psicoanálisis para comprender la empresa*. Granica/Vergara. Argentina.
4. Fernández Collado, Carlos (coord.) (1990) *La comunicación en las organizaciones*; México, Trillas.
5. Galindo Cáceres, L.,J. (2da Ed.) (1998) *Técnicas de investigación en sociedad cultura y comunicación*. México D.F., Prentice Hall, Pearson, Addison Mesley.
6. Ibáñez, Jesús. “Nuevos avances en la investigación social. La investigación social de segundo orden”, en Revista Anthropos, Suplementos no. 22, , Barcelona, Ed. Anthropos, octubre de 1990 (sólo la introducción)
7. Llano Serafina. (1996). *La comunicación organizacional en México: características y perspectivas*, en Razón y palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre.
8. Martín, Serrano Manuel; et. al. (1993) *Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia*: México; Universidad Nacional Autónoma de México, 2ª edición.
9. Morgan, Gareth. (1998). *Imágenes de la organización*. Alfa – Omega/Ra-ma. México.
10. Morín Edgar. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. España., Editorial Gedisa
11. Pérez Dávila, Jaime. (2000) *13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones mexicanas*. (16 p). México. Inédito.
12. Pérez Gómez, Jorge. (2004) “Los enredos y abismos del liderazgo mexicano: colección realista-mágica de líderes de algunas organizaciones mexicanas. Acercamientos y balbuceos sobre el poder organizacional”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán.

13. Pérez, Dávila, Jaime. (1997) *“El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación”*, en Cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, no. 1, época 1, año 1, UNAM Campus Acatlán,
14. Piñuel Raigada, José L. (1997) *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Editorial Síntesis, Madrid, 1º edición.
15. Reyes, Terrón, Ángel, M; et. al. (2009) *La distribución del ingreso en el Estado de México, 2000-2007*. Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico. [online]. oct. 2009, vol.7, no.12 [citado 24 Agosto 2012], p.61-102. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S207447062009010000003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207447062009010000003&lng=es&nrm=iso)
16. Sierra, F. (1998). *“Función y sentido de la Entrevista Cualitativa en Investigación Social.”* En Galindo, J. (comp.) **Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación**. México: Addison Wesley Longman.
17. Timm, P. (2009). *“Diagnóstico de la comunicación en la organización”* En Pérez, J. (comp.) **Lecturas de Comunicación Organizacional**. Módulo III. (60 p). México. Inédito
18. Vázquez Arteaga M. (1998). *Una década de la comunicación organizacional en México*. En Razón y palabra, Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998.