



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN QUE
CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE
COMUNICACIÓN SOCIAL DEL H. AYUNTAMIENTO DE
ATIZAPÁN DE ZARAGOZA**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:
CAROLINA CALDERÓN DOMÍNGUEZ**

ASESOR: MAESTRA CARMEN BEATRIZ PAREYÓN REYES

SANTA CRUZ ACATLÁN, NAUCALPÁN, EDO. DE MÉXICO.

NOVIEMBRE 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar hasta donde estoy y guiar mis pasos.

A mis padres Ma. Guadalupe y Luis por apoyarme, por enseñarme a luchar por mis metas y sobre todo por su gran amor incondicional.

A Alan por ser mi mejor amigo, consejero y brindarme su apoyo y gran amor.

A mis amigas, amigos y demás familia que de todos ellos he aprendido algo nuevo y me han motivado a seguir adelante.

A mis profesores por compartir su conocimiento y tiempo.

!!!!Gracias a todos por ser parte de mi vida!!!

Agradecimientos	2
Introducción	5
Capítulo 1 Comunicación y Organización	6
1.1 Comunicación.....	6
1.2 Organización.....	7
1.3 Comunicación organizacional.....	8
1.4 Para qué sirve la comunicación organizacional.....	9
1.5 Medios de comunicación en las organizaciones.....	11
1.6 Cultura.....	12
1.7 Cultura organizacional.....	12
1.8 Comunicación organizacional y cultura organizacional.....	13
1.9 Imagen organizacional.....	13
1.10 Especialista en comunicación organizacional.....	13
Capítulo 2 Especificaciones de la Organización	15
2.1 Antecedentes y situación actual de la organización.....	15
2.2 Dirección de Comunicación Social.....	16
2.3 Filosofía.....	17
2.4 Organigrama.....	18
2.5 Características de los miembros de la DCS.....	20
2.6 Funciones de la DCS.....	20
2.7 Cultura organizacional DCS.....	22
2.7.1 Ambiente físico.....	22
2.7.2 Clima organizacional.....	23
2.8 Flujos de información y comunicación.....	24
2.9 Medios de comunicación internos.....	25
2.10 Medios de comunicación externos.....	26
Capítulo 3 Diagnóstico comunicativo interno y externo de la Dirección de Comunicación Social	29
3.1 Análisis del Organismo.....	29
3.2 Objetivo.....	29
3.3 Metodología.....	30
3.4 Planeación.....	31
3.4.1 Diseño de la muestra.....	31
3.5 Observación participante.....	32
3.6 Encuesta.....	34
3.6.1 Cuestionario de clima organizacional.....	35

3.6.2	Encuesta interna sobre los medios de comunicación internos.....	38
3.6.3	Encuesta externa sobre los medios de comunicación externos.....	40
3.7	Entrevista.....	42
3.8	Resultados.....	43
3.9	Interpretación de resultados.....	71
3.10	Análisis FODA.....	73
Capítulo 4 Propuesta de un Plan de Comunicación para la Dirección de Comunicación Social.....		75
4.1	Presentación.....	76
4.2	Desarrollo.....	77
4.3	Plan de medios.....	82
4.4	Cronograma.....	84
4.5	Evaluación.....	86
Conclusiones.....		87
Bibliografía.....		89
Anexos.....		91

INTRODUCCIÓN

Desde épocas muy remotas, el hombre se ha servido de la comunicación para alcanzar sus fines, principalmente para organizarse, sobrevivir, y reproducirse. Pues el acto comunicativo nos permite intercambiar información y relacionarnos con otras personas, generando así la unión o formación de grupos hasta grandes organizaciones de acuerdo con las necesidades del ser humano.

El presente trabajo se enfocará en analizar y comprender el comunicar organizacional que se desarrolla en la Dirección de Comunicación Social (DCS) del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza, con el fin de proponer un plan de comunicación que ayude a optimizar sus funciones y plantear estrategias para alcanzar los objetivos de la institución. Además, exponer las ventajas de dicho plan tanto para los individuos como para la DCS.

Se utilizará la palabra Ayuntamiento, Organismo, Institución, Palacio Municipal o Municipio para dirigirse al H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza. Para referirse a la Dirección de Comunicación Social se empleará DCS, o Dirección. Para Organización será sistema, sistema social, organismo, institución. Mientras que para Comunicación organizacional se empleará, CO o comunicación institucional. Para cultura organizacional será cultura institucional. Y Régimen, Gobierno, Administración para la Administración 2013-2015.

La investigación se desarrolla en cuatro capítulos. En el primero se exponen de manera general los conceptos y las teorías que contextualizan e introducen al objeto de estudio y que se emplearán a lo largo de este. Tales conceptos son: comunicación, organización, comunicación organizacional, cultura y cultura organizacional.

En el segundo capítulo se expone al objeto de estudio: Dirección de Comunicación Social del Municipio de Atizapán de Zaragoza. Se describen sus antecedentes y situación actual, así como su filosofía, estructura y aquello que permite conocerla y adentrarse a ella.

En el tercer capítulo se muestra el análisis comunicativo que fundamentará el objetivo principal del trabajo. El cual se realizará mediante la aplicación de técnicas de investigación y los resultados se expondrán en gráficas y cuadros comparativos para un mejor desglose de los datos arrojados.

Y en el cuarto capítulo se desarrolla como producto final un plan de comunicación que ataque los puntos rojos detectados durante este trabajo, obteniendo así beneficios en el comunicar interno como externo, y a su vez generar una imagen de confianza de la DCS.

1. Comunicación y organización

1.1 Comunicación

A lo largo del tiempo diversas escuelas, teorías y disciplinas han contribuido en el estudio de la Comunicación, por ello no se le puede estudiar bajo un solo enfoque.

Desde el campo de la Teoría de la Comunicación, para **Manuel Martín Serrano (1990)**, esta es un fenómeno muy antiguo, tiene sus antecedentes desde hace millones de años por los primeros microorganismos que habitaron la faz de la Tierra, intercambiaron información para poder comunicarse y así utilizarla para poder sobrevivir y organizarse. En este sentido, la función básica del acto comunicativo es biológica, de sobrevivencia.

Dicho acto se da entre dos o más entes, pues siempre se necesita de un “otro”, **Martín Serrano, (1990)**. Siguiendo con el autor, también es entendido como, una alternativa de comportamiento, una forma de interactuar donde se canjea algún tipo de información necesaria para sostener el equilibrio de cualquier sistema humano.

Pero para que el comunicar sea efectivo, “es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que participan en el proceso” (**Fernández, 1991**).

De acuerdo con la Teoría de Sistemas, nos referimos a “sistema” como al conjunto de elementos que se corresponden entre sí, debido a que todas sus partes (subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente.

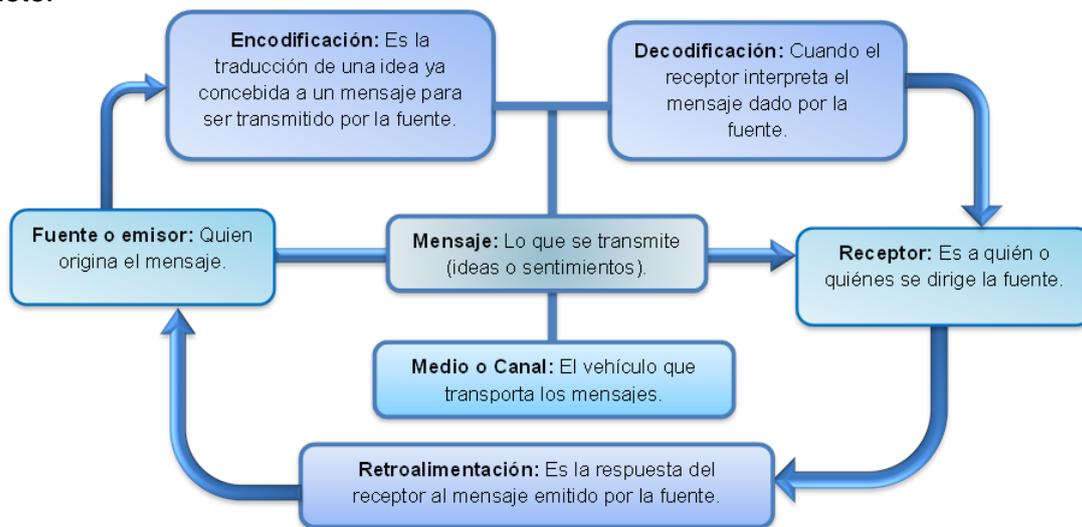
Por otro lado, símbolo es la representación de una cosa dada por el sentido que le otorga el ser humano. Es decir, está conectado con su objeto en virtud de la idea de la mente, como afirma **Cassirer (1998)**, “los símbolos son funciones de la conciencia”. Por ejemplo, a una persona vestida de negro puede representar elegancia, rebeldía, dominancia, recato o luto según el pensamiento de cada individuo y en el contexto en el que se encuentre. **Cassirer (1998)**, define el símbolo como “una realidad material que indica otra cosa”.

El comunicar facilita o traba relaciones humanas. Provoca que los sujetos formen grupos o se sumen a ellos como una tribu, una familia, una región, etcétera; todos ellos con un fin en común. Tales grupos comparten ciertas ideas que logran ampliar su sistema de vida y social. **Anthony Giddens (1987)** afirma que la comunicación, interviene en los grandes procesos productivos y reproductivos de la sociedad. Permite organizarse, reproducirse socialmente y sobrevivir entre grupos e individuos.

Dimitri Weiss (1971) sostiene que el acto comunicativo consiste en intercambios de mensajes con objeto de cambiar el comportamiento de los otros. (**Bartoli, 1992**). Es decir, servirse del referente como un ingrediente extra para influir y cambiar el comportamiento de los demás por medio del mismo.

También es entendido como “un proceso” de acuerdo con **David K. Berlo (1981)** debido a que sus componentes “interaccionan”, es decir, cada uno de ellos influye sobre los demás.

Los elementos del proceso de la comunicación según **Shannon y Weaver (1948)** son siete:



Estos elementos en función, darán como resultado un comunicar efectivo, capaz de generar cambios de actitud, opinión o conducta en el o los receptores por los emisores del mensaje.

Pero comunicar no es sólo un instrumento integrador, que relaciona con el otro sino también reduce la incertidumbre, propicia la negociación, desactiva el conflicto, evita el caos.

A partir de estos enfoques, se puede decir que el actuar comunicativo es vital para el sistema de vida y el sistema social. Es una manera de comprender, analizar, reflexionar e interpretar la realidad.

En el presente trabajo se pretende comprobar la importancia que tiene la comunicación para la DCS, sus alcances y fines. Se analizarán las acciones comunicativas. Para ello se describirán los siguientes conceptos: organización, CO, cultura y cultura institucional que serán la base para el desarrollo del presente trabajo.

1.2 Organización

Una organización es cuando se habla de un conjunto de personas que buscan un fin en común, es decir, “a partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo”. (**Fernández, 2002**), y para ello es necesario la comunicación.

También es, un “sistema abierto cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente”. (**Goldhaber, 1990**). Es decir, dichas relaciones son interdependientes debido a que las partes del sistema (subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente tanto al exterior como al interior de este. Ya que cada una de sus partes por insignificante que parezca es muy importante para la organización.

De acuerdo con **Goldhaber (1990), Hause y Bowditch** definen a la organización como un sistema:

- Está compuesta por un cierto número de subsistemas, todos los cuales son interdependientes y están interrelacionados.
- Es abierta y dinámica, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras.

- Busca un equilibrio a través de un feed-back positivo y el feed-back negativo.
- Y tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos.

Es cierto que, el hombre nace y muere en alguna institución, como lo menciona **Richard H. Hall (1983)**. Pues toda su vida se encuentra sumergida en ellas, empezando por organizaciones familiares, educativas, religiosas, políticas, de salud, entre otras; ya sea con el fin de ser parte de ellas, obtener algún beneficio, interactuar con otros individuos o compartir conocimientos; todo ello de acuerdo a los espacios, normas, y valores tanto personales como de la institución en la que se desarrolla.

La organización es entonces un sistema social complejo e interdependiente, cuya dinámica no sólo depende de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos (relaciones interpersonales y grupales), sino también de los cambios culturales, sociales y tecnológicos de su entorno.

Sin embargo, hoy en día, la mayoría de los organismos en México se encuentran en estado de crisis debido a que no se han adaptado al entorno en el que se desarrollan, siguen con las antiguas estructuras y con comunicaciones deficientes. Incluso llegan a ser apáticos e indiferentes. Y muchos de ellos ya no cumplen con sus funciones para lo que fueron creados.

1.3 Comunicación organizacional

“La comunicación organizacional (CO) es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una institución, y entre ésta y su medio”. **(Fernández, 2002)**.

Asimismo, cualquier sistema social por pequeño que sea, posee una estructura organizacional, la cual está constituida según **Roggers y Agarwala (1980)** por “patrones de relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, la reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, etc.” **(Martínez de Velasco y Nosnik, 1991)**.

Dicha estructura se representa a través de los organigramas, lo que permite entender mejor los patrones comunicativos dentro de un sistema social.

El comunicar organizacional se desarrolla de diferentes formas:

- Comunicación formal: Se realiza mediante medios oficiales, de manera jerárquica y siguiendo los caminos específicos del organigrama de la organización. Los mensajes fluyen de manera: descendente, ascendente y horizontal.
- Comunicación descendente: Todos aquellos mensajes que circulan de los superiores con destino a los subordinados. “Fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas” **(Goldhaber, 1990)**.
- Comunicación ascendente: Es aquella donde los mensajes fluyen de los subordinados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback, hacer sugerencias y así “estimular la participación” **(Smith, y otros 1972)**. Por este medio la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional.
- Comunicación horizontal: Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. La mayoría de los

mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

- **Comunicación informal:** Son todos aquellos mensajes internos que fluyen en medios no oficiales ajenos a las labores del organismo. Se da entre grupos que surgen en su interior.

Gerald M. Goldhaber (1990), señala que los mensajes difundidos por el organismo responden a los objetivos y políticas de ésta. Estos se pueden transmitir según la “modalidad del lenguaje”.

- **Mensajes verbales:** cartas, conferencias, conversaciones, etc.
- **Mensajes no verbales:** lenguaje corporal (gestos, movimientos con las manos, ojos, etc.); conducta de contactos (apretón de manos, caricia, golpes, etc.); objetos (gafas, peluca, vestuario); medio ambiente (muebles, música, etc.).

Si se combinan ambas modalidades de mensajes (verbales y no verbales) dan más información al receptor acerca de lo que el emisor quiere intercambiar con él. Por ejemplo, una fotografía que además del título que se le da, la propia imagen comunica (alegría, tristeza, satisfacción, enojo, etc.) según las personas que aparecen, la acción, su vestimenta y demás. O al hablar con otra persona, el cuerpo también se comunica.

Para transmitir un mensaje también hay que tomar en cuenta al receptor. Como lo señala **David K. Berlo (1981)**: “el receptor es el elemento más importante del proceso de comunicación. Si el mensaje no logró su impacto al receptor, de nada sirvió enviarlo”. Por ello es fundamental tener un perfil del receptor, para que el emisor adecue mejor su mensaje y así logre su objetivo.

También hay que tener en cuenta, “la cultura y posición social” porque matizarán la recepción, como afirma **Homs Quiroga, (1990)**. Pues cada individuo o grupo social tienen sus formas habituales de conducta que determinan la recepción e interpretación de los mensajes.

Existen 3 razones fundamentales para explicar el propósito del flujo de mensajes, de acuerdo con **Redding (1967)**:

- **Tarea:** están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización.
- **Mantenimiento:** políticas o regulaciones que ayudan al organismo a permanecer con vida
- **Humanos:** están dirigidos a los integrantes de la institución, y a su vez afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones.

1.4 Para qué sirve la comunicación organizacional

La CO entendida también como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la institución, o entre esta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”. (**Fernández, 2002**).

Además de influir en el comportamiento de los demás y de reducir la incertidumbre entre los individuos, el comunicar organizacional ayuda a comprender las relaciones que se generan en un organismo.

La CO puede dividirse en:

- a) **Comunicación interna:** mensajes dirigidos al personal del organismo (directivos, gerencia media, empleados y obreros).
Objetivo: Creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios comunicativos que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. **(Fernández, 2002).**
- b) **Comunicación externa:** mensajes dirigidos a los diferentes públicos externos del organismo (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios comunicativos, etc.). a su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.
Objetivo: Mantener y/o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable y promover sus productos o servicios. **(Fernández, 2002).**

Se trata más que nada de “coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente”. **(Fernández, 2002).**
Coordinar actividades, que por ende logran congruencia en los programas a seguir y en el cumplimiento de objetivos. Pero si el entorno cambia, se necesita coordinar para una mejor orientación de dichos programas.

Por ello, la CO no deja, ni dejará de estudiarse, está en constante cambio, en movimiento. Construyendo y destruyendo; porque aquello que le es efectivo a una empresa no siempre lo será a la otra empresa, debido a que son diferentes empezando por el personal que labora, su estructura, sus objetivos, sus valores, su entorno, etc.

Asimismo, **Katz y Kahn, Thompson y Weick (1966)** señalan que “la CO debe ser vista desde múltiples ángulos porque en todo momento enfrentan condiciones de incertidumbre. Cada situación es diferente y hay múltiples maneras de llegar a una meta”. **(Fernández, 2002).**

Actualmente, el hombre se desarrolla en un medio dinámico y cambiante, donde el comunicar institucional es de suma importancia para los organismos debido a que estas así lo demandan; “se vive en la época de los grandes sistemas, saturación de información, época moderna, de crisis y de creación de nuevo conocimiento”, **(Vázquez Arteaga, 1998).**

Esto provoca la necesidad de seguir observando y reflexionando a los sistemas sociales. Adentrarse más a ellos. Conocer y comprender las relaciones que se dan entre sus miembros y estos con el exterior de la organización, así como sus necesidades que enfrentan. Saber qué herramientas y medios emplear para una mejor difusión de mensajes y así llegar a los diferentes públicos con el propósito de alcanzar el cumplimiento de los objetivos y de las metas institucionales.

El actuar comunicativo es vital para los sistemas sociales porque propicia la negociación para llegar acuerdos, propone alternativas y soluciones a los conflictos, reduce la incertidumbre, logra su flexibilidad ante nuevos paradigmas, y por ende su permanencia en el mercado y su continuo desarrollo.

Por ello, la CO tiene como objetivo:

- Unir a los miembros de la empresa
- Activar la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
- Coordinar, difundir y promover las actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
- Progreso de todos sus miembros en los órdenes profesional, institucional y personal.
- Conocer el ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
- Crear, consolidar o prevalecer un clima social y organizacional sano. **(Fernández, 2002).**

1.5 Medios de comunicación en las organizaciones

Se trata de cómo se transmite un mensaje. **Gerald Goldhaber (1990)** señala que los medios de difusión de la CO pueden ser divididos en dos:

- **Software:** Depende de la capacidad y habilidad para comunicarse de los individuos implicados, hablar, escuchar y escribir. Por ejemplo, cartas, boletines, memorándum, circulares, manuales, entrevistas o juntas.
- **Hardware:** Depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento. Por ejemplo, radio, televisión, teléfono o computadora.

1.5.1 Medios de comunicación interna

- Entrevistas
- Conversaciones
- Teléfono
- Circular
- Boletín
- Correo electrónico
- Memorándum
- Tableros de avisos
- Revista interna
- Manuales

1.5.2 Medios de comunicación externa

- Teléfono
- Revistas
- Periódicos
- Sitio Web
- Redes sociales (Facebook, Twitter).
- Bardas
- Lonas

1.6 Cultura

“Conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientemente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”. **(Fernández, 2002)**.

La evolución ha generado en los seres vivos y en especial en el hombre, órganos biológicos de comunicación cada vez más complejos. Así “el hombre con su capacidad de comunicar ha logrado ampliar su universo vital con su universo cultural, donde el espíritu se crea y se recrea”... **(Serrano, 1990)**.

Para **Hall (1966)**, “la cultura es comunicar y la cultura se demuestra en el proceso de la comunicación intercultural”. **(Fernández, 1986)**.

El acto comunicativo ha permitido a los individuos mantener su cultura, transmitirla a otras generaciones, sobrevivir en ellas, conocer y comprender otras culturas de manera interna como externa; contribuyendo a que las relaciones sean más enriquecedoras y las organizaciones más complejas y dinámicas.

En este sentido la cultura transmite conocimientos, formas de pensar y actuar, y a la vez se aprende y se conocen otras. Es la “construcción y reconstrucción del mundo empírico”, Cassirer (1979). La cultura es toda una historia por contar.

De esta manera, cada individuo según sus vivencias irá formando para sí una cultura personal, al igual que cada sistema social. **Gagliardi (1984)** señala, que ésta distingue a un organismo de otro y orienta sus decisiones” **(Fernández, 2002)**. Así, “los enfoques del comunicar organizacional que son efectivos y aceptados en una cultura pueden no ser apropiados en otra.” **(Fernández, 1986)**.

Por ello hay que conocer más a las instituciones, su cultura, sus miembros, su estructura, su ambiente, su entorno y demás aspectos; con el fin de que todo ello se tome en cuenta y se construyan mejores herramientas de comunicación para optimizar el funcionamiento y desarrollo tanto del organismo como de sus miembros y ambos resulten beneficiados. Atreverse a innovar porque el mundo está en constante cambio, mejorar y adaptar los antiguos modelos comunicativos de acuerdo a las necesidades de los sistemas sociales, porque no todas son iguales y no a todas les funcionará de la misma manera.

1.7 Cultura organizacional

La cultura organizacional es establecida desde la concepción del mismo sistema social. Construye su sistema cultural de acuerdo a sus ideales y a los objetivos y metas que desea alcanzar.

Por ello, para una mejor cultura institucional se necesita moldear las convicciones y conductas de los individuos a favor y en beneficio de los fines del organismo.

Se trata, de que el hombre sea parte de las instituciones y estas de él, es decir “Que el trabajador se sienta verdaderamente parte del organismo, que ésta sea una extensión de su propia familia, tal es la identificación que puede lograrse con un adecuado comunicar”. **(Vázquez Arteaga, 1998)**

Logrando así un mejor desarrollo del trabajador, que lo ayude a unirse con su ambiente de trabajo y con sus compañeros; además de un crecimiento compartido entre el individuo y el sistema social, para que juntos alcancen sus objetivos.

1.8 Comunicación organizacional y cultura organizacional

“El hombre moldea la cultura, ésta a su vez moldea al hombre y, en consecuencias. Su comunicación y su organización” (**Bartoli, 1992**).

En los sistemas sociales existen diferencias culturales que son expresadas por medio del acto comunicativo e intentan solucionarse por el mismo medio. Como ya se mencionó las instituciones se han encargado de moldear el comportamiento de los individuos en beneficio propio.

Pero la mejor forma de cerrar el abismo entre la empresa y su personal es con información veraz. La información continua y fluida evita rumores, malos entendidos y demagogia de líderes oportunistas y malintencionados. La estrategia a seguir debe fomentar el libre flujo informativo, para que los directivos gocen de credibilidad. (**Homs Quiroga, 1990**).

Asimismo, la finalidad de la CO es “comprender las resistencias culturales de los grupos dentro de las instituciones y fomentarlas para una negociación significativa que garantice ya no sólo la sobrevivencia en condiciones limitadas, sino una alianza con la propia organización con fines de proyección hacia crecimiento compartido”. (**Juárez Chávez, 1998**).

Para una mejor efectividad de la CO, se tiene que investigar, conocer, analizar y entender a los sistemas sociales para proponer mejoras que beneficien en su interactuar comunicativo mediante estrategias.

1.9 Imagen organizacional

La imagen de una institución “es una complicada red de actitudes y criterios que se forma en la mente de un grupo de personas, a partir de políticas y productos o servicios que ésta ofrece” (**Muriel y Rota, 1980**).

Es decir, la imagen favorable o desfavorable que las personas tienen de una empresa proviene en gran medida de una relación o de una información recibida de otras personas o de los medios comunicativos, que de alguna manera va ligada a la expectativa que el público tiene con respecto al organismo.

Así, el conocimiento de la imagen institucional facilita entre otras cosas la planificación de estrategias para optimizar la relación con su público.

1.10 Especialista en comunicación organizacional

El papel del especialista en CO será entonces, el encargado de comprender y analizar los procesos de cambio por los que pasa la institución e identificar las oportunidades que ayuden al logro de los objetivos de comunicación en ella.

Asimismo, su mentalidad será estratégica para hacer frente a lo complejo, Reibel Corella, (2006). Debe de adaptarse a las demandas que plantea el mundo interconectado por la globalización. Anticiparse ante las necesidades del organismo y detectar las situaciones que originan problemas tanto de manera interna como externa.

En el siguiente capítulo, se desarrollaran las especificaciones de lo que es la organización a investigar y el contexto en el que se desarrolla, con el objetivo de conocer y comprender las funciones comunicativas del organismo.

2. Especificaciones de la Organización

De acuerdo con Ficher, una institución es “una estructura relativamente permanente de pautas y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”. (Muriel y Rota, 1980). Pero también, son construcciones hechas para establecer un modo específico de conducir a la sociedad o solucionar problemas, es decir “evitar el caos”, (Pérez Dávila, 2000).

Por lo tanto, las organizaciones existen porque responden a las necesidades de la sociedad, mantienen el equilibrio y evitan el caos.

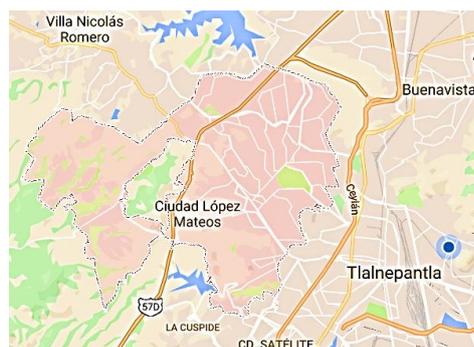
Las instituciones públicas “son aquellas que pertenecen a la nación y son administradas por el gobierno... para la gestión del bien común”. (Muriel y Rota, 1980). Y siguiendo con los autores, para que la institución pueda dar respuesta a las necesidades del bienestar común requiere coordinarse con el “micro y macrosistema” a través de procesos comunicativos.

2.1 Antecedentes y situación actual de la organización

La siguiente información se recabó con ayuda de documentos solicitados a la Dirección de Comunicación Social, mediante recorridos por las instalaciones y de la observación participante que se llevó a cabo durante el mes de junio del 2015 con el fin de conocer sus antecedentes, el contexto en el que se desarrolla, su estructura, funciones y elementos que la componen; así como detectar los posibles focos rojos en cuanto a la acción comunicativa.

Mediante la observación participante se apoyó en algunas tareas como asistir a algunos eventos a cubrir dentro y fuera del Palacio, entregar documentación a otras direcciones, sacar copias, buscar información en periódicos acerca de la Institución entre otras. También se pudo platicar con los integrantes de la DCS, para tener un contexto más amplio sobre la situación actual del Organismo.

Atizapán de Zaragoza forma parte de los 125 municipios que integran el Estado de México. Su extensión territorial es de 94.83 km cuadrados y la cabecera municipal es Ciudad Adolfo López Mateos. Se localiza al noreste de Toluca. Limita, con los municipios de Nicolás Romero, Cuautitlán Izcalli, Jilotzingo, Naucalpan, Isidro Fabela y Tlalnepantla de Baz.



Mapa del municipio de Atizapán de Zaragoza, Edo. de Méx.

(Imagen de Google maps)

Su población es de aproximadamente 489,937 habitantes. (INEGI 2010).

La Administración 2013-2015 del Municipio atizapense inició el 2 de Enero de 2013 a cargo del licenciado Pedro David Rodríguez Villegas, candidato por el Partido de Acción Nacional (PAN), lo que trajo consigo algunos cambios en las diferentes dependencias del palacio, entre ellas, la Dirección de Comunicación Social, la cual es el objeto de estudio.

Al inicio del Gobierno hubo algunos despidos de personal, (solo los de confianza o también llamados eventuales) debido a que cada nuevo Régimen “trae a su gente”. Mientras a los sindicalizados no los corrieron, sino fueron trasladados o intercambiados a otras Direcciones, aunque unos cuantos permanecieron en el área.

El primer director que tuvo la DCS (al inicio del Gobierno 2013-2015), fue el licenciado Israel García Hernández, quien sólo permaneció alrededor de un año y medio, (según comentan los trabajadores de la dirección, pero nadie aseguró el por qué del cambio) y lo sustituyó el licenciado Mauricio Gracia Guerra, anteriormente se desempeñaba como camarógrafo. (Cabe señalar que los directores han sido asignados por el Presidente municipal).

Otros aspectos del Organismo que también sufrieron modificaciones fueron el inmobiliario, y la ubicación del personal, pero siempre ocupando el espacio que le corresponde dentro del Municipio, que es un área de dos pisos.



H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza

2.2 Dirección de Comunicación Social

El comunicar organizacional concebido como “un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional” **(Muriel y Rota, 1980)**.

Comunicación Empresarial (corporativa) e Institucional se entiende como la “creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa(noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios comunicativos propios y externos, para así potenciar su Imagen corporativa/institucional” **(Martín Martín, 1997)**.

Por lo tanto, la DCS se encarga de coordinar, informar y difundir las acciones de Gobierno mediante el actuar comunicativo formal y a su vez estructurar el informal para darle otro estatus y función.

Utilizar las herramientas y medios necesarios para la difusión del mensaje, y tomar en cuenta el contexto en el que se desarrolla. Informando de manera oportuna y veraz. Reducir la incertidumbre entre su público; y así generar una imagen de confianza ante ellos.

Además, relacionar las necesidades e intereses de la Administración con las necesidades sociales del municipio atizapense, con su personal y público facilitando el logro de sus objetivos para un bienestar común, del Gobierno de Atizapán de Zaragoza, ciudadanos y público en general.

2.3 Filosofía

Según el Manual de Organización de la DCS, la misión y visión son:

Misión: *Desarrollar con auténtico espíritu de servicio todas las actividades encaminadas a promover y difundir la obra administrativa y de Gobierno del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza, entre el mayor número posible de ciudadanos, utilizando para ellos las herramientas y medios ideales, contribuyendo así a incrementar los niveles de conocimiento de las personas sobre la aplicación y desarrollo de las políticas públicas.*

La misión es muy larga. Entonces, quedaría mejor así:

“Brindar un excelente servicio en todas las actividades encaminadas a informar y difundir las acciones y programas del Gobierno atizapense de manera oportuna y veraz”.

Visión: *Que la Dirección de Comunicación Social sea contemplada como un área importante, útil y confiable en la consecución de las metas señaladas, reconociéndose como un grupo de personas profesionales satisfechas de haber logrado un alto índice de cobertura de objetivos establecidos en el área, capaces de trascender hacia un nuevo periodo de gobierno en función de la experiencia y aprendizaje adquiridos. Sentando las bases operativas que permitan dar continuidad, guía y orientación al nuevo grupo que se haga cargo de la tarea comunicativa.*

La visión es muy larga. Menciona que será un área importante, entonces no lo era antes, así como útil y confiable. Pero lo que si quieren lograr es sentar las bases para dar continuidad al nuevo grupo o por así decirlo al nuevo Gobierno que los presida, la visión quedaría así:

“Ser reconocida como la mejor Dirección de Comunicación Social que ha tenido el Ayuntamiento y sentar las bases para la nueva Administración”.

Valores

“Los valores son los elementos dinámicos que definen a una cultura en los diferentes campos, como la familia, la escuela, el trabajo, la diversión, el gobierno, la religión.” **(Rodríguez y Ramírez, 2004)**. Los valores condicionan en los individuos cientos de vivencias cada día y el primer transmisor de ellos es la familia.

En pocas palabras “los valores determinan lo que es importante para el organismo”, **(Fernández Collado, 2002)**. Es decir, son los valores que la institución considera a la hora de brindar algún servicio y/o producto.

El Municipio cuenta con un “*Código de ética del servidor público de Atizapán de Zaragoza*”. (2013). En el cual se establecen 19 valores.

- | | |
|--------------------|---|
| 1. Bien común | 11. Transparencia |
| 2. Integridad | 12. Rendición de cuentas |
| 3. Responsabilidad | 13. Promoción cultural y artística |
| 4. Compromiso | 14. Uso adecuado de los bienes |
| 5. Lealtad | 15. Entorno ecológico, cultural y patrimonial |
| 6. Honradez | 16. Generosidad |
| 7. Imparcialidad | 17. Igualdad |
| 8. Justicia | 18. Respeto |
| 9. Equidad | 19. Liderazgo |
| 10. Tolerancia | |

Al preguntar a los trabajadores de la DCS sobre si conocen los valores de la institución la mayoría los desconoce o solo menciona dos o tres de los 19. Además, por ninguna parte de la oficina se notó impreso alguno de ellos.

2.4 Organigrama

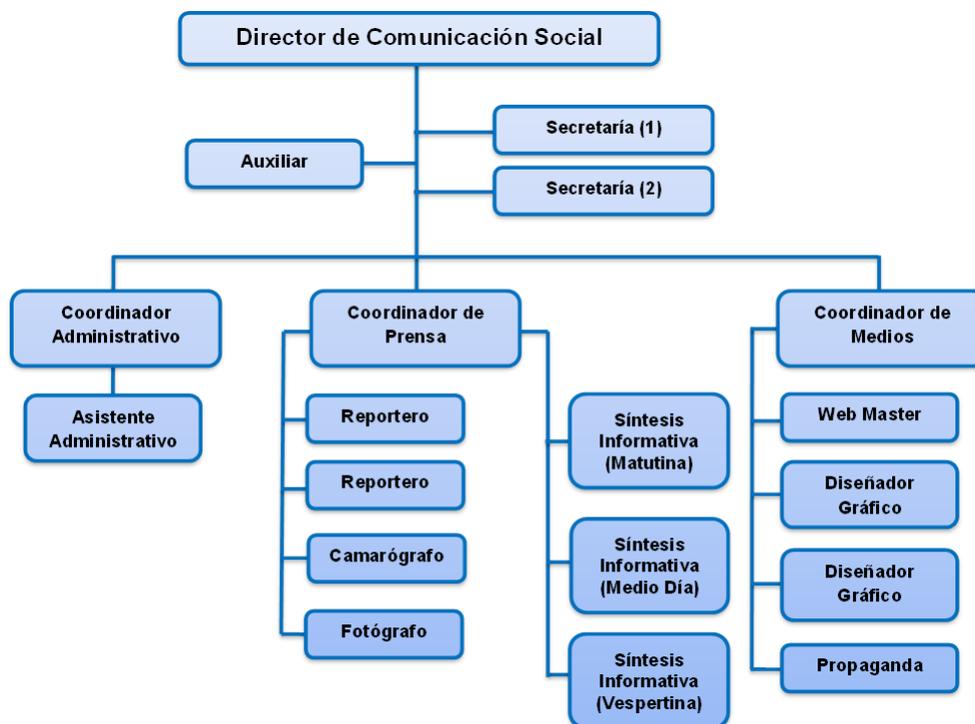


Figura 1

Organigrama extraído del *Manual de Organización* de la DCS (Enero 2013).

Es necesario aclarar que el organigrama de la DCS no aparece en el organigrama oficial, lo cual implica desde aquí un problema para el organismo y sus miembros debido a que se desconoce su ubicación y el papel que juega dentro del Palacio. Además, desde el inicio de Gobierno, de enero del 2013 hasta el mes de julio del 2015 el organigrama ya no es el mismo como se muestra a continuación.

Organigrama modificado (Julio 2015).

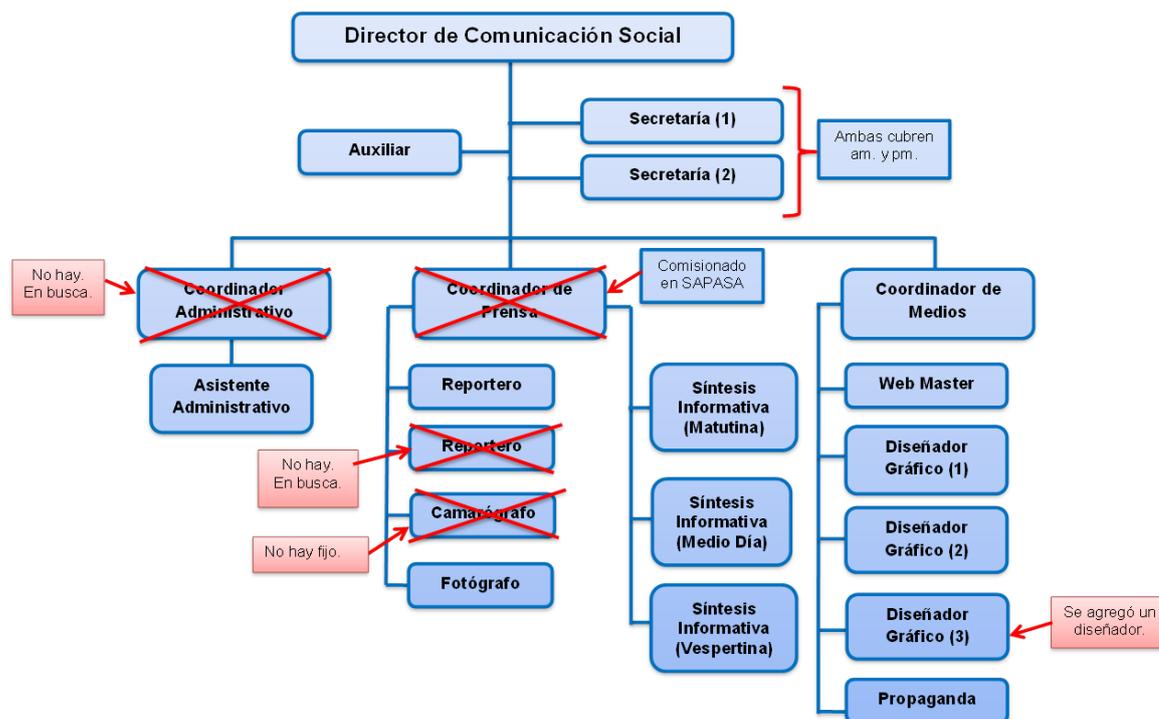


Figura 2

Organigrama modificado de acuerdo a los miembros ausentes.

La DCS cuenta hasta el momento con 16 empleados en total, de los cuales:
 6 son Sindicalizados
 10 de Confianza

Horario:

Existen diferentes horarios de entrada como de salida.

El personal que no tiene un horario específico son el director y la coordinación de prensa, descartando los de síntesis informativa. Los de prensa pueden checar una vez y no como los demás empleados del área que deben de checar entrada y salida. Los horarios de prensa dependen mucho de la agenda diaria.

Por otro lado, los trabajadores que tienen un horario establecido regularmente entran dentro de la tolerancia. Quiere decir que respetan su entrada y su compromiso laboral. Pero la causa principal que los motiva llegar a tiempo es que cuentan con vale de puntualidad.

El horario de entrada en general es de 9 a 6 pm.

2.5 Características de los miembros de la DCS

- Entran recomendados y a pesar de que algunas veces su puesto de trabajo no tienen nada que ver con lo que estudiaron o en lo que han trabajado, a algunos de ellos se les capacita para un mejor desempeño.
- La mayoría son adultos jóvenes de entre 30 y 45 años.
- Su contrato es de 3 años o al menos que la siguiente Administración lo requiera se quedan por más tiempo.

2.6 Funciones de la DCS

Como ya se mencionó anteriormente, la Dirección cuenta con una misión y visión, además de un *Manual de Organización*. Al preguntarles a sus integrantes quién lo había realizado, la respuesta fue que cada área aportó a éste, describiendo las tareas que hacen.

Se pudo observar que los trabajadores realizan funciones que están fuera de lo que su puesto les demanda o de lo que en realidad saben hacer como se muestra en la siguiente tabla.

Funciones de la DCS				
Número consecutivo	Descripción del puesto	Actividad real	Antigüedad	Cambios durante la Administración
1	Director del área	Coordinar actividades y estar presente en los eventos donde asiste el presidente.	7 meses	2
2	Auxiliar	Chofer y tareas que le encomienden los coordinadores o el director general (por ejemplo, ir a entregar documentos a otras áreas).	21 años	0
3	Secretaria (1)	Acatar las tareas que le encomienda el director (como agendar citas) y redactar documentos (memorándums, oficios, etc.).	26 años	0
4	Secretaria (2)	Contestar llamadas y recibir a los medios para que luego sean atendidos por el coordinador de medios.	1 año	1
5	Asistente administrativo	Atender a los medios en cuanto a su forma de pago, realizar facturas.	24 años	0
6	Reportero	Cubrir eventos, redactar notas y boletines, mandar invitaciones a medios, y camarógrafo.	2 años	1
7	Fotógrafo	Fotógrafo y monitoreo de la red social de Facebook de la DCS.	2 años y medio	0

8	Síntesis informativa (matutina)	Monitorear medios impresos y digitales (de acuerdo a los establecidos) de 7 a 8 am. Se redacta una síntesis de los medios señalados, (por lo regular son los nacionales) donde se hable del presidente municipal, además de una noticia sobresaliente de Enrique Peña Nieto. Se imprime y se manda a presidencia así como por correo y a todos los directores del Ayuntamiento. Debe de estar entregada a las 9 am.	18 años	0
9	Síntesis informativa (medio día)	Realiza la misma función que la síntesis informativa matutina pero con medios impresos estatales y digitales nacionales. Debe de estar lista a las 12 pm.	2 años y medio	0
10	Síntesis informativa (vespertina)	Realiza la misma función que las otras síntesis pero con medios impresos regionales y digitales nacionales. Debe de estar lista a las 6 pm.	2 años	1
11	Coordinador de medios	Trato con los medios y de vez en cuando asiste a eventos donde asiste el presidente. Monitorea las redes sociales: Facebook del presidente y Twitter del Municipio.	2 años y medio	0
12	Web master	Tiene a su cargo el Sitio web oficial y el Facebook del Ayuntamiento.	2 meses	1
13	Diseñador gráfico 1	Diseña publicidad sobre acciones del gobierno atizapense o eventos próximos. Por lo que otras Direcciones deben de solicitar de su trabajo (oficios) para lo que quieran informar.	2 años y medio	0
14	Diseñador gráfico 2	Igual que el diseñador 1	2 años y medio	0
15	Diseñador gráfico 3	Apoyo en el diseño de publicidad sobre acciones del gobierno o eventos próximos y es camarógrafo.	4 meses	0

16	Propaganda	Lleva el control de las bardas donde se pintan los eventos o acciones del gobierno. Por lo que otras Direcciones deben de solicitar su permiso (oficios) para su uso. Además de tener a cargo las mamparas y los puentes donde se colocan lonas. De vez en cuando hace recorridos para su monitoreo.	17 años	0
----	------------	---	---------	---

2.7 Cultura organizacional DCS

Edgar K. Schein, define el concepto de cultura en las organizaciones como “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra”. (**Del Pozo Lite, 2007**).

Además, de compartir este conjunto de creencias, valores y normas entre los miembros de la institución; estos comparten su propio sistema cultural con otros individuos, y al tener en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentran, nunca tienen un resultado definitivo sino cambiante.

Las funciones de la cultura según **Robbins, Stephen (1999)** “es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento”.

Incluso la cultura es un subproducto de la institución (**José Ignacio Ruiz, 1995**). Porque son aspectos que el organismo genera para que los individuos los adopten y se sientan parte de. Son mecanismo para controlar y moldear las actitudes de los empleados con el fin de lograr los objetivos de la institución.

Dentro de algunos aspectos culturales (simbólicos, creencias y costumbres) dentro de la DCS se observó:

- Se festejan cumpleaños, día de las madres, día del padre, día de muertos, día de la Virgen y navidad.
- Los valores percibidos fueron: trabajo en equipo, respeto, responsabilidad, compromiso y tolerancia. Por ejemplo, el trabajo en equipo se demostró cuando se apoyan, se dan consejos unos con otros al momento de realizar sus actividades. Mientras que el respeto, en los modos de dirigirse unos con otros.

2.7.1 Ambiente físico

Es el espacio físico, las instalaciones, los equipos de trabajo (computadoras, sillas, escritorios, etc.), iluminación, ventilación, entre otros.

- Después de seis meses de haber ingresado al nuevo Gobierno, se pintaron las instalaciones de la DCS como las escaleras y soportes se encuentran pintadas de azul y blanco (colores partidistas del PAN). Hay plantas tanto en algunos

escritorios como en las esquinas. En el espacio que ocupan los coordinadores de la DCS se colocó la fotografía del Presidente municipal.

- Hay orden en el material de trabajo (hojas, grapas, plumas, tinta para impresora, etc.).
- Se percibe escases de las herramientas de trabajo como cámaras fotográficas y transporte para cubrir eventos y hacer recorridos para detectar lonas robadas o bardas pintadas, (propaganda).
- Falta de actualización en el equipo de cómputo.
- Hace falta piso nuevo en la parte superior del área, debido a que se encuentra muy deteriorado.



Área de Síntesis Informativa (Planta alta)

2.7.2 Clima organizacional

“Las percepciones que el individuo tiene del organismo para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en termino de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura” **Dessler, Gary. (1979).**

Mientras que **Brunet (1987)** lo define como la personalidad de la institución, en el sentido de que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. El individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

El clima que se percibió en la DCS fue el siguiente:

- Todos mantienen la línea del respeto, empezando por el Director General del área. Comienza el día con un, buenos días e incluso a algunos les pregunta, ¿cómo están?
- Cuando hay mucho trabajo el estrés aumenta, pero sin dejar de lado el trabajo en equipo.
- Los de diseño gráfico son los que se relacionan con más confianza y ellos con los demás.
- Se nota la vocación de servicio por parte de algunos, debido al entusiasmo que tienen a pesar de pasarse de sus 8 horas de trabajo. Mientras que en otros se nota el estrés y cansancio.
- Todos opinan y proponen.
- El director felicita cuando alguien hace bien su trabajo.
- Todos los integrantes saben su actividad diaria, pues no se necesita que se les repita en cada momento, a menos que cambie la agenda imprevistamente.
- Se lleva diario la agenda de trabajo, pero regularmente cambia de un momento a otro en especial para la coordinación de prensa debido a que el presidente así lo demanda.

- En el caso del grupo de síntesis informativa y entre las secretarías se observó que cuando alguno de ellos o ellas acabó su trabajo, se preguntan: “¿en qué te ayudo?”, “¿qué te hace falta?”.
- Se observó que entre el grupo de diseño se piden opiniones sobre sus diseños, se dan consejos para mejorar su trabajo.
- El grupo de prensa es el más ausente en la oficina debido a que tienen que estar cubriendo eventos.
- Un aspecto interesante fue que el segundo coordinador de administración que tuvo la dirección en el Gobierno 2013- 2015 fue desplazado por su falta de compromiso con su grupo de trabajo, faltaba mucho y se demoraba en sus labores. (Según comentarios de los empleados).
- Los de diseño gráfico junto con la web master son quienes más salen a comer juntos, y en la oficina se les ve bromeando y platicando. Sus lugares de trabajo están juntos.
- Entre las secretarías y la asistente de administración aunque no salen a comer juntas se les percibe platicando y bromeando cuando pueden pese a que sus lugares de trabajo están algo distante.
- Hay venta de ropa, zapatos y dulces.

2.8 Flujos de información y comunicación.

Los flujos de comunicación interna y externa de la organización son: ascendente, descendente y horizontal, formal e informal. También como lo menciona **Redding (1967)**, los flujos de mensajes son de tarea, de mantenimiento y humanos.

El comunicar propicia las relaciones laborales y afectivas dependiendo la estructura del organismo, el contexto en el que encuentra cada individuo y el fin que se desea alcanzar.

- La comunicación entre el director y coordinadores es formal e informal, dependiendo el contexto en el que se encuentren.
- La mayoría tiene frecuente comunicación con el director debido a la confianza que le tienen para hacerle saber sus dudas u opiniones y éste con sus subalternos.
- La asistente de administración es con la que la mayoría de los integrantes se comunica debido a que es la que más los auxilia en el trabajo, pues la comunicación que se maneja hacia ella es de manera informal, incluso los proveedores.
- Comunicación informal dentro y fuera de la Dirección debido a la confianza que se tienen unos con otros, y más si tienen tiempo de conocerse como es el caso de los sindicalizados.
- La DCS es la que tienen mayor comunicación con otras dependencias debido a que solicitan de su trabajo para dar a conocer las acciones de gobierno, por lo que la comunicación es formal e informal.
- Con sus proveedores también hay constante flujo de mensajes debido a la gran cantidad de medios que solicita, en especial de prensa. Pero se maneja un horario de atención que es de lunes a viernes de 9 am. a 2 pm.
- Con su público el comunicar es formal ya sea por medio de internet, medios impresos o radio y es más que nada para informar sobre las acciones de gobierno. Más adelante se mencionarán los medios que más utiliza y su fin,
- Estudiantes, en especial de primaria recurren a la dirección para solicitar información para su tarea y se les auxilia amablemente.

2.9 Medios de comunicación internos

Los medios comunicativos internos de la DCS son

Medios de comunicación internos		
Medios	Función	¿Cuándo?
Oficios	Para trámites con las distintas direcciones de ayuntamiento.	Diario
Memorándums	Es interno en el área, y es para informar de que habrá junta o detalles de la DCS.	Diario
Teléfono	Para avisar que se envía o se solicita información de trabajo.	Diario
Correo electrónico	Interno y externo, sobre información de trabajo.	Diario
Requisiciones	Solicitar materiales o servicios.	Diario
Juntas	Se reúnen todos los directores de las distintas direcciones del Municipio con el Presidente municipal para abordar las necesidades, pendientes y problemas.	Semanales (Lunes)

2.9.1 Otros medios

- **Manual de organización**

Este manual se actualizó desde el 3 de julio del 2013, es decir, a siete meses del cambio de Gobierno. Además hay un cambio en su estructura por reformas realizadas al Reglamento Orgánico Municipal, desaparece la Coordinación de Diseño Gráfico.

- **Objetivo del manual**

Conocer paso por paso cada una de las funciones y actividades que realiza cada una de las áreas que conforman esta Dirección, así como el funcionamiento específico de todas ellas que en conjunto operan para obtener un buen desempeño administrativo y operativo.

Sin embargo, no están bien especificadas las funciones a realizar de cada empleado. Una de las funciones establecidas para la Coordinación de Medios es: “Concretar datos, redactarlos y complementarlos” no se menciona quién debe hacerlo si Propaganda, Diseño Gráfico o el Web Master. Y en dado caso que aplique para todos, eso le correspondería más a un Redactor, sin embargo no lo hay como tal.

- **Reglamento Orgánico Municipal: Bando Municipal**

Este documento es de interés público y de carácter jurídico. En él se establecen las normas generales básicas para orientar el régimen de gobierno, la organización y funcionamiento de la Administración Pública Municipal, con el fin de garantizar todos

aquellos derechos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que son obligación del Municipio.

Al inicio del presente Gobierno el documento llamado “Bando Municipal” se proporcionó de manera gratuita al interior del Ayuntamiento a sus visitantes y por ende a los empleados que laboran en él. El documento puede encontrarse en la internet, en la página oficial del palacio municipal.

Los artículos plasmados en el Bando Municipal son los de mayor interés para la Dirección de Comunicación Social, los cuales son:

- **Artículo 35.** La Dirección de Comunicación Social es la encargada de efectuar, mediante los diferentes medios de difusión institucionales, públicos y privados, impresos y electrónicos, la difusión de las actividades y políticas de las dependencias de la Administración Pública Municipal, mediante su reglamentación con lo que se dará transparencia a todas las acciones, programas y decisiones de gobierno, como el derecho que tienen los ciudadanos de ser informados de acuerdo a la ley correspondiente.
- **Artículo 48.** Las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal estarán obligadas a coordinar entre sí sus actividades y proporcionarse la información necesaria para su adecuado funcionamiento.

Los trabajadores del área los desconocen, pero tienen presente que el objetivo del área es informar a la ciudadanía de todas las acciones, programas y decisiones del Municipio, y que deben de tener constante comunicación con otras áreas, para apoyarse unas a otras.

2.10 Medios de comunicación externos

En la siguiente tabla se especifican los medios comunicativos externos que también son los productos comunicativos que genera la DCS para dar a conocer los servicios, programas y acciones de gobierno a la ciudadanía.

Medios de comunicación externos					
Canal	Medio	¿Quién la administra?	¿Cuál es su función?	Publicación	Observaciones
Tierra	Periódico	Asistente administrativo (trámite), Reportero, Fotógrafo y Diseño.	Desplegados y notas de las acciones y programas de gobierno, y eventos.	Mensual	Cuentan con el contacto de aproximadamente 200 periódicos entre nacionales, estatales y locales. De los cuales menos de la mitad son requeridos.

	Gaceta	Asistente administrativo (trámite), Reportero, Fotógrafo y Diseño.	Dar a conocer las acciones de gobierno y eventos.	Bimestral	
	Bardas	Propaganda	Depende cómo la soliciten las áreas. (Acciones de gobierno o avisos)	Semanal o Quincenal	Las bardas pintadas (sobre acciones y programas de gobierno) son inspeccionadas por Propaganda quien sale a inspeccionar cada 15 días.
	Parabus	Propaganda	Evento cultural, "Luminaria".	Anual	
	Vinilonas	Propaganda	Depende las necesidades. (Acciones de gobierno o avisos.)	Semanal o Quincenal	A veces la gente se roba las lonas por lo que Propaganda sale a inspeccionar cada 15 días que permanezcan en su sitio.
Aire	Radio	Asistente administrativo y Coordinador de medios	Sólo cuando se trata de eventos culturales grandes como "Luminaria" y para informes de gobierno.	Anual	
Nube	Sitio web oficial del Ayuntamiento	Web master	Publicar información que la coordinación de prensa o diseño gráfico le envían. Principalmente notas sobre acciones Gobierno o algún evento próximo. También otras direcciones del Municipio le envían información adicional.	Frecuente.	El buzón de quejas está inhabilitado.
	Facebook del Municipio	Web master	Va a la par con el Sitio web oficial del Ayuntamiento.	Frecuente.	Se borran mensajes negativos hacia la Administración.
	Facebook DCS	Fotógrafo	Publicar información que la coordinación de prensa o diseño gráfico le envían. Pero por lo regular sube fotos de acciones del gobierno con un pie de foto.	Poco	Falta de interacción con sus seguidores. Se borran mensajes negativos.
	Twitter del Ayuntamiento	Coordinador de medios	Información sobre algún evento próximo o que ya se realizó, y uno que otra acción del gobierno atizapense.	Poco	Se borran mensajes negativos.

	Facebook del Presidente	Coordinador de medios	Acciones de gobierno.	Frecuente	Se borran mensajes negativos.
	You Tube del Municipio	Director	Sobre eventos sociales en donde asiste el presidente.	Poco	En su mayoría son de eventos y no está actualizado desde hace 4 meses.
Otros	Eventos Sociales		Celebrar el día del padre, día de las madres, etc.		Son sólo para sindicalizados.
	Relaciones Públicas		El trato que se observó con otras direcciones, así como con sus proveedores es amable, respetuoso e incluso llegan a bromear.		

2.10.1 Otros

- **Normatividad**

Cuenta con el Reglamento Orgánico Municipal y Manuales de Organización y de Procedimientos de la Dirección de Comunicación Social, en donde se especifica el organigrama interno y las funciones de cada trabajador. Pero los trabajadores desconocen su contenido.

CAPÍTULO 3

3. Diagnóstico comunicativo interno y externo de la Dirección de Comunicación Social.

En este capítulo, se realizará el diagnóstico de CO de la DCS y con ayuda de un cronograma se establecerán los tiempos y las herramientas de investigación a utilizar con el fin de obtener un diagnóstico de lo que ocurre en ella y por ende proponer mejoras.

3.1 Análisis del Organismo.

En la siguiente tabla se muestra un cronograma en el que se establecerán las actividades a realizar y los tiempos en que se llevarán a cabo, con el fin de tener una mejor estructura de los pasos a seguir del presente trabajo.

CRONOGRAMA GENERAL (2015)						
Actividades	Mes	Semana				
		1	2	3	4	5
1. Planteamiento del problema	Abril	X				
2. Revisión documental y bibliográfica			X	X		
3. Formulación de hipótesis u objetivos de trabajo					X	X
4. Estructuración (diseño de investigación)	Mayo	X	X			
5. Aprobación del proyecto				X		
6. Diseño de instrumentos para recolectar información					X	
7. Visita a las instalaciones						X
8. Aplicación de observación participante	Junio	X	X			
9. Aplicación de cuestionario				X		
10. Aplicación de encuestas					X	
11. Aplicación de entrevista						X
12. Recolección de la información	Julio	X	X			
13. Análisis e interpretación de la información e investigación documental				X	X	
14. Redacción del informe (Plan de comunicación)	Agosto	X	X			
15. Presentación del informe				X		

3.2 Objetivo

Analizar y evaluar la comunicación organizacional de la Dirección de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza para proponer un Plan de Comunicación que contribuya el mejoramiento de sus funciones de manera interna y externa de dicha área; y así generar una mejor imagen de confianza ante el público.

3.3 Metodología

En la siguiente tabla se hace un desglose de las categorías a analizar, así como los métodos y técnicas que se emplearan para la obtención de información. El estudio será cuantitativo y cualitativo.

METODOLOGÍA					
INDICADORES (¿Qué se investiga?)	SUBINDICADORES	MÉTODO (¿Cómo?)	TÉCNICAS (¿A través de qué?)	INSTRUMENTOS (¿Con qué?)	FIN (¿Para qué?)
Estructura y funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Filosofía • Estructura • Funciones • Medio ambiente externo 	Registro y síntesis de la observación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación participante ➤ Análisis de documentos de la DCS 	Guía de observación (para registrar datos se empleará una libreta, bolígrafo y una cámara fotográfica)	Identificar las características y funciones de la DCS.
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Toma de decisiones • Planeación • Flujos de información y comunicación • Relaciones interpersonales • Ambiente físico 	Medición del Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación participante ➤ Cuestionario 	Guía de observación Guía de cuestionario	Conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre la Organización su comportamiento y satisfacción dentro de esta.
Flujos de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Interna • Externa • Formal • Informal 	Registro y síntesis de la observación. Muestreo selectivo de informantes clave.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación participante ➤ Entrevista 	Guía de observación Guía de entrevista y grabadora.	Detectar los problemas de comunicación.
Medios de comunicación internos	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales • Reglamento orgánico • Correo electrónico • Juntas • Memorándum • Oficinas 	Análisis de los medios. Muestreo probabilístico de la población (aleatorio).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación participante ➤ Encuesta 	Guía de observación Guía de encuesta	Analizar los medios de comunicación internos, y conocer cuáles son las necesidades de información.
Medios de comunicación externos	<ul style="list-style-type: none"> • Periódico • Gaceta • Bardas • Vinilonas • Página web • Redes sociales 	Análisis de los medios. Muestreo probabilístico de la población (aleatorio).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación participante ➤ Encuesta 	Guía de observación Guía de encuesta	Analizar los medios de comunicación externos, y conocer cuáles son las necesidades de información e identificar las audiencias.

3.4 Planeación

Ahora surgen las interrogantes de a quiénes y a cuántas personas se aplicará el instrumento de recolección de datos (cuestionario, encuestas y entrevistas).

Primero se realizará un recorrido por las instalaciones del Ayuntamiento atizapense, por las diferentes áreas de la DCS para conocer a sus trabajadores, así como el sondeo para recolectar datos sobre los miembros de la organización a fin de conocer sus horas libres para poder aplicar las técnicas de investigación para el presente trabajo.

- Visita a las instalaciones
 - Presentarse ante los miembros de la DCS y recorrer instalaciones.
 - Sondeo de horario de trabajo y horas libres.
 - Quiénes se encuentran de vacaciones y/o de incapacidad.
 - Sondeo de puestos y funciones en base al organigrama.

Con la ayuda del cronograma que ya se tenía anteriormente, se especificarán los horarios en que se aplicarán dichas técnicas.

CRONOGRAMA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN (2015)							
Actividades	Mes	Semana					Horario
		1	2	3	4	5	
7. Visita a las instalaciones	Mayo					X	Lunes y Miércoles 10:00am y 5:00 pm
8. Aplicación de observación participante	Junio	X	X				Lunes, Miércoles y Viernes 10:00 am, 13.00 pm y 5:00pm
9. Aplicación de cuestionario	Julio			X			Martes y Jueves 10:00 am y 5:00pm
10. Aplicación de encuestas					X		Lunes, Martes y Miércoles 10.00 am y 5:00pm
11. Aplicación de entrevista						X	Miércoles y Jueves 5:00 pm

3.4.1 Diseño de la muestra

En este punto se elaborará el diseño de la muestra. El valor del muestreo radica en la posibilidad de conocer el comportamiento de una población infinita, a partir de un subconjunto. Es decir, la observación o medición de determinados individuos de una población se puede conocer sus características que interesan. **Rojas Soriano (1976)**.

Mientras el universo es el conjunto de elementos a los cuales se desea explorar los resultados muestra.

El análisis comunicativo será aplicado a al Gobierno 2013-2015 de la Dirección de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza, con nivel socioeconómico indistinto y edad de acuerdo a la técnica a aplicar como se muestra en la siguiente tabla, además de especificar el lugar y el tiempo para su aplicación.

Para fines del estudio se tomó a las personas que asistieron a laborar el día del empleo del instrumento de acuerdo al cronograma anterior

Mientras, la encuesta sobre medios comunicativos externos fue aplicada a determinados individuos que asistieron al Municipio a tramitar algún documento oficial o a solicitar información. En la siguiente tabla se detallan los aspectos del diseño de la muestra.

DISEÑO DE LA MUESTRA						
Actividad	Universo	Muestra	Edad	Género	Lugar	Tiempo de aplicación
Aplicación y formulación de hipótesis mediante la técnica de observación participante	16 integrantes de la DCS	12 integrantes de la DCS. Debido a que unos se encuentran de vacaciones o de incapacidad. (Operativos, mandos medios y directivos)	Entre 30 a 45 años	Hombres y mujeres	Dirección de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza y alrededores.	3 horas
Aplicación de cuestionario de clima organizacional	16 integrantes de la DCS	12 integrantes de la DCS.	Entre 30 a 45 años	Hombres y mujeres	DCS	5 min
Aplicación de encuesta sobre medios de comunicación internos	16 integrantes de la DCS	10 integrantes de la DCS. (Operativos, mandos medios y directivos)	Entre 30 a 45 años	Hombres y mujeres	DCS	5 min
Aplicación de encuesta sobre medios de comunicación externos	489,937 habitantes del municipio de Atizapán de Zaragoza. (INEGI 2010).	10 personas que acuden a las instalaciones del Municipio a solicitar información o algún servicio.	Entre 25 a 50 años	Hombres y mujeres	Distintas instalaciones del Ayuntamiento.	5 min
Aplicación de entrevista	16 integrantes de la DCS	3 integrantes de la DCS (Operativos, mandos medios y directivos)	Entre 30 a 45 años	Hombres y mujeres	DCS	5 a 10 min

3.5 Observación participante

“En toda sociedad el hombre mira diariamente a otros hombres u objetos y presencia el desarrollo de actos familiares y de grupos sociales más complejos... el observar con un fin determinado requiere de un esquema de trabajo para captar las manifestaciones y aspectos más trascendentes y significativos de la vida familiar y comunal” **Rojas Soriano (2006.)**

La observación participante permite adentrarse en las tareas cotidianas que los individuos realizan, así como conocer más de cerca sus actitudes y conductas ante determinadas situaciones. El observador debe de actuar con naturalidad dentro del grupo, es decir, se integra de lleno a las actividades de este.

Esta técnica fue la inicial que se aplicó a la Dirección de Comunicación Social. Al visitarla, observar sus alrededores, recorrer sus instalaciones, preguntar sus horarios de trabajo y horas libres para luego poder convivir con sus trabajadores, y apoyar en algunas tareas. Observar el ambiente físico, el clima organizacional, el comportamiento del personal, las interacciones comunicativas y la realización de las agendas de trabajo que se iban desarrollando a lo largo del día; para comenzar a sumergirse en ella y conocerla más de cerca.

A continuación se describen los conceptos que se emplearon para analizar a la DCS.

- **Estructura y funcionamiento:** La estructura es como está conformado el organismo, su organigrama y los roles de cada trabajador (funciones).
- **Clima organizacional:** Percepción que tienen los empleados de su lugar de trabajo, liderazgo, motivación, toma de decisiones, planeación, flujos de información; y relaciones interpersonales. Y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las cuales los empleados valoran su trabajo. Además ayuda a determinar el comportamiento de los empleados.
- **Flujos de información y comunicación:** Son los mensajes que se intercambian entre dos o más personas, de forma ascendente, descendente, horizontal, formal e informal, interna y externa, verbal y no verbal. Con en el fin de lograr un objetivo.
- **Medios comunicativos internos:** Son los mensajes dirigidos al personal del organismo (directivos, mandos medios y operativos). Con el objetivo de mantenerse informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Medios comunicativos externos:** Mensajes dirigidos a los diferentes públicos externos del organismo (proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios comunicativos, etc.). La comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad con el fin de promover sus productos o servicios, mantener y mejorar la conexión con su público, y proyectar una imagen favorable.

La siguiente tabla se utilizará para recabar los datos durante la observación participante.

Registro de datos de observación participante			
Categorías a analizar	Subcategorías	Datos (actores, escenario, interacciones)	Observación (registro)
Estructura y funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Filosofía • Organigrama • Funciones • Servicios y/o productos • Medio ambiente externo 		

Cultura y Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Toma de decisiones • Planeación • Flujos de información y comunicación • Relaciones interpersonales • Ambiente físico 		
Flujos de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Interna • Externa • Formal • Informal 		
Medios de comunicación internos	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales • Reglamento orgánico • Correo electrónico • Juntas • Memorándums • Oficios 		
Medios de comunicación externos	<ul style="list-style-type: none"> • Periódico • Gaceta • Bardas • Vinilonas • Página web • Redes sociales 		
Otro			

3.6 Encuesta

Es un método cuali-cuantitativo donde las preguntas pueden ser abiertas (el encuestado expresa de manera libre su respuesta) o cerradas (presentan alternativas a la respuesta)

Algunas de sus ventajas es que facilita la libertad de respuesta debido a que puede ser resuelto de manera anónima. Permite abarcar un amplio abanico de cuestiones en un mismo estudio, y es una técnica útil si se busca obtener datos específicos o información concreta. **Rojas Soriano (1976).**

El método que se empleará será cuantitativo y las preguntas de la encuesta serán cerradas y de opción múltiple con el fin de conocer más a fondo a la Dirección, su actuar comunicativo, sus relaciones, su comportamiento y demás aspectos tanto internos como externos que ayuden a la investigación de éste trabajo.

Se aplicarán tres encuestas debido a que cada una se enfoca en diferentes áreas de interés a analizar, estas son:

Encuesta dependiendo área de interés	
Áreas de interés	¿Qué se estudiará?
3.4.2.1 Clima organizacional	El clima organizacional, el comportamiento y la percepción que tienen los integrantes del organismo de éste. Satisfacción laboral.
3.4.2.2 Medios de comunicación internos	La emisión y difusión de los mensajes, así como el impacto de los medios de comunicación y el comportamiento de su público objetivo.
3.4.2.3 Medios de comunicación externos	

3.6.1 Cuestionario de clima organizacional

La medición del clima en una organización es para conocer y entender cómo lo vive el empleado, cómo lo percibe, su comportamiento y así definir su satisfacción en esta.

De acuerdo a la teoría de clima organizacional de **Rensis Likert (1967)** se tomaron en cuenta 5 de las 8 dimensiones que él propone para su diagnóstico. (**Ruíz Olabuenaga, 1995**), debido a que se determinó que algunas de ellas engloban las restantes. Además, se agregaron dos, relaciones sociales, y ambiente físico, porque se consideran parte del clima y la cultura institucional.

- **Liderazgo:** Se suele centrar en una sola figura o persona. Se refiere a la serie de comportamientos, actitudes y capacidades para tomar decisiones para un grupo, equipo u organización que tenga a su cargo. Capaz de influir en los demás con el fin de lograr objetivos comunes.
- **Motivación:** Es la serie de acciones, actitudes y comportamientos que se emplean para satisfacer las necesidades del trabajador para lograr un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos y metas de institución.
- **Flujos de información y comunicación:** Intercambio de mensajes que se hacen al interior de un sistema social entre dos o más personas con el fin de lograr un objetivo.
- **Toma de decisiones:** Serie de acciones, actitudes y comportamientos que se asumen al interior de un organismo, orientados a enfrentar una serie de sucesos que puedan beneficiar o afectar a ésta.
- **Planeación:** Serie de acciones sistemáticas para alcanzar propósitos u objetivos al interior de un departamento, empresa o institución.
- **Relaciones interpersonales:** Son las conexiones laborales y afectivas que se establecen entre los integrantes de un organismo de manera interna y externa (compañeros de trabajo, supervisores, subordinados, directivos). Al relacionarse amplían sus conocimientos, experiencias, actitudes y conductas.
- **Ambiente físico:** Cualidades físicas de determinado escenario como espacio, luz, ventilación, ruido, higiene, mobiliario, etc.

Se invitará a todos los miembros de la DCS a contestar una encuesta de 14 preguntas cuyas respuestas serán consideradas como anónimas y con fines académicos.

En la siguiente tabla se muestran las subcategorías a analizar, así como los reactivos que pertenecen a cada una. Inclusive una pregunta puede estar abordando dos subcategorías. Enseguida aparece el cuestionario que se aplicará.

Reactivos del cuestionario de clima organizacional					
Categoría	Subcategorías	Reactivos			
Clima organizacional	Liderazgo	3	10	14	
	Motivación	3	5		
	Flujos de información y comunicación	6	7	9	10
	Toma de decisiones	8	9		
	Planeación	2	7		
	Relaciones interpersonales	2	6	11	13
	Ambiente físico	1	4		

Cuestionario de clima organizacional

La información recopilada en la siguiente encuesta será confidencial y su uso será exclusivamente para fines académicos. Seleccione la respuesta que más se acerque a su opinión de acuerdo con las siguientes oraciones.

1. ¿Cómo califica las condiciones físicas (espacio, luz, ventilación, etc.) de las instalaciones donde realiza su trabajo?

- 1) Muy buenas
- 2) Buenas
- 3) Regulares
- 4) Malas
- 5) Muy malas

2. ¿Cómo considera el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la institución?

- 1) Muy agradable
- 2) Agradable
- 3) Normal
- 4) Desagradable
- 5) Muy desagradable

3. Su jefe o superior le dice cuando reconoce su trabajo.

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

4. ¿Cómo calificaría las condiciones de seguridad e higiene de la DCS?

- 1) Muy buenas
- 2) Buenas
- 3) Regulares
- 4) Malas
- 5) Muy malas

5. Es invitado (a) para participar en dar su opinión en situaciones que involucren su trabajo.

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

6. ¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo?

- 1) Muy buena
- 2) Buena
- 3) Regular
- 4) Mala
- 5) Muy mala

7. Su jefe inmediato lo mantiene informado sobre lo que ocurre en la institución.

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

8. Considera que si su jefe o superior no se encuentran podría ser capaz de tomar decisiones ante algún problema y la responsabilidad de la oficina.

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Tal vez
- 4) En desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

9. Si sus jefes toman decisiones que afectan a los empleados, éstas deberían ser comunicadas antes de cerrar cualquier trato.

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Tal vez
- 4) En desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

10. Cuando su trabajo no es el adecuado, su superior le explica por qué estuvo mal.

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

11. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

- 1) Muy buena
- 2) Buena
- 3) Regular

- 4) Mala
- 5) Muy mala

12. Considera que la comunicación favorece el funcionamiento de la Organización.

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Tal vez
- 4) En desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

13. Cuando tiene dudas sobre su trabajo, sus compañeros lo auxilian.

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

14. Le tiene confianza a su jefe para hacerle saber sus opiniones o dudas respecto al trabajo.

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

Gracias.

3.6.2 Encuesta interna sobre los medios de comunicación internos

Se invitará a determinados miembros de la DCS a contestar una encuesta de 10 preguntas cuyas respuestas serán consideradas como anónimas.

Los medios comunicativos internos más utilizados por la DCS son:

- **Manual:**
 - **Bienvenida:** presenta al trabajador toda la información relevante de la empresa de manera general, como: su historia, objetivos, misión, visión, prestaciones y demás aspectos que el nuevo trabajador debe de conocer sobre la empresa o institución.
 - **Funciones:** facilita la orientación y ubicación del personal, además describe las funciones y responsabilidades de cada cargo.
- **Oficio:** se utiliza para comunicar acuerdos, consultas, órdenes, informes o disposiciones. También cumple funciones de invitación, de felicitación, de colaboración y de agradecimiento, entre otras.
- **Memorándum:** es un documento donde se expone algo que debe ser tenido en cuenta para un determinado asunto o acción.
- **Correo electrónico:** es un sistema electrónico que transfiere los documentos entre las oficinas internas de una organización.

a) Si

b) No

7. ¿En la juntas de trabajo ¿qué aspectos se abordan más?

- a) Agenda de trabajo b) Regaños d) Felicitaciones por el buen desempeño
c) Problemas laborales d) Otro mencione _____

8. ¿Las juntas son efectivas para el buen desempeño laboral?

a) Si

b) No

¿Por qué? _____

9. Considera que los oficios y memorándums son una manera eficaz para realizar mejor su trabajo y tener mayor control de ello.

- 1) Mucho
- 2) Bastante
- 3) Regular
- 4) Poco
- 5) Nada

10. ¿De qué manera prefiere que se le informe sobre juntas, eventos o aspectos importantes de la dirección?

- a) Memorándums b) Vía telefónica c) Correo electrónico
d) Personalmente e) Otro ¿Cuál? _____

Gracias.

3.6.3 Encuesta externa sobre los medios de comunicación externos

Los medios de comunicación externos más utilizados por la DCS son.

- Periódico
- Gaceta
- Bardas
- Vinilonas
- Página web
- Redes sociales

Se invitará personalmente a 10 ciudadanos que acudan a las diferentes instalaciones del Ayuntamiento de entre 25 y 50 años a contestar una encuesta, indicando que es para fines académicos y que interesa su opinión para la realización de este trabajo. Haciendo hincapié en que las 10 preguntas cuyas respuestas serán consideradas como anónimas. A continuación se muestra la encuesta antes mencionada.

3.7 Entrevista

- **Entrevista cualitativa**

Técnica aplicada con el fin de recabar información que ayude a responder los objetivos de la investigación, recabando en forma individual y específica datos del individuo entrevistado.

Se invitará a determinados miembros del organismo, tomando en cuenta su antigüedad del tiempo laborando y de igual manera que sean subalternos y coordinadores. Con el fin de tener una visión más amplia de los resultados que se vayan a arrojar.

La invitación será personal, el mismo día de la aplicación indicando que es para fines académicos y que interesa su opinión para la realización de este trabajo. Resaltando que las 19 preguntas cuyas respuestas serán consideradas como anónimas.

Ya que esta encuesta es para obtener información sobre puntos que se tengan confusos o no hayan quedado lo suficientemente claros con los anteriores instrumentos de investigación.

Entrevista sobre cultura organizacional y flujos de información y comunicación		
Tema	Categorías	Reactivos
Clima organizacional	Liderazgo	1. ¿Cómo es su relación con su jefe?
	Motivación	2. ¿Sus superiores reconocen su trabajo? 3. ¿Se siente a gusto en su trabajo? y ¿por qué?
	Flujos de información	4. ¿Cómo se entera de lo que ocurre dentro y fuera de la Dirección?
	Toma de decisiones	5. Si pudiera cambiar algo, ¿qué sería?
	Planeación	6. ¿Está enterado de los planes a mediano y corto plazo de la dirección? 7. ¿Considera que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de objetivos de la Organización? Y ¿Por qué?
	Relaciones interpersonales	8. ¿Considera que el cambio de Administración y/o de partido es un obstáculo para las relaciones laborales? ¿Por qué?
	Ambiente físico	9. ¿Dispone de las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

Flujos de información y comunicación	Interna <ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal 	10. ¿Quién es la persona con quién la mayoría se comunica dentro de la Dirección?
		11. ¿Quién (es) son los más accesibles para solicitar algún apoyo dentro de la Dirección?
		12. ¿Quién (es) son los menos accesibles para solicitar algún apoyo dentro de la DCS?
		13. ¿Con quién se comunica más fuera de la Dirección? Y ¿Por qué?
		14. ¿Qué dirección es la más accesible para solicitar algún apoyo dentro del Ayuntamiento?
		15. ¿Qué dirección es la menos accesible para solicitar algún apoyo dentro del Municipio?
	Externa <ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal 	16. ¿Qué propondría para mejorar la comunicación entre sus compañeros y con otras Direcciones?
		17. ¿Cómo es su relación con los proveedores?
		18. ¿Cómo considera la imagen que tienen los atizapenses sobre la DCS?
		19. ¿Qué propondría para que los atizapenses estén mejor informados sobre las acciones de gobierno del Ayuntamiento?

3.8 Resultados

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en cada una de las diferentes técnicas aplicadas.

La primera fue la observación participante donde se analizaron los resultados obtenidos y con ello se elaboraron una serie de hipótesis de la organización.

La siguiente técnica fue la encuesta. Se elaboraron tres diferentes de acuerdo al área de interés a conocer. Los resultados de esta técnica se analizaron y se relacionaron con las hipótesis arrojadas en la observación.

Finalmente, se llevó a cabo la entrevista cualitativa. En ella se aclaran puntos que no hayan quedado claros, ayudarán a ordenar las ideas principales para elaborar este punto y para la preparación del Plan de Comunicación.

3.8.1 Etapa 1: Resultados de observación participante

El primer acercamiento que se tuvo con la Institución fue a partir de esta etapa, donde se comenzó con el recorrido por las instalaciones del Municipio atizapense hasta llegar a la DCS, se levantó el primer sondeo para la recolección de datos sobre los miembros de la Dirección como: horarios de trabajo, horas libres, funciones, si estaban de vacaciones y documentos como manuales y reglamentos que contribuyeran en esta primera etapa.

En esta actividad se observó desde la primera visita y durante el transcurso de los días comportamientos en cuanto a sus funciones, conductas, toma de decisiones, relaciones interpersonales, y demás aspectos que se especificaran más adelante.

Pero para conocer de forma más detallada lo que ocurre u ocurrió en el organismo, es decir datos o hechos importantes que vivió el individuo o que conoció de cerca, si así lo demandan los objetivos de la investigación se elaboró un relato (historia de vida) de la DCS establecido en el capítulo 2. "Especificaciones de la Organización".

A continuación se mencionarán a manera de punteo los datos arrojados durante la observación, los cuales se agrupan de la siguiente manera:

- **Escenarios**

- El espacio de la parte superior de la dirección se encuentra sucia debido a que el aseo es poco frecuente, lo cual es un aspecto negativo para los trabajadores. Sin embargo, ellos tratan de mantenerlo limpio.
- Escases y actualización de las herramientas de trabajo, especialmente en las herramientas tecnológicas como computadoras, cámaras fotográficas. y transporte para cubrir eventos y hacer recorridos para detectar lonas robadas o bardas pintadas sin autorización de la DCS.
- Hace falta piso nuevo en la parte superior del área, debido a que éste se encuentra muy deteriorado.

- **Estructura y funciones**

- Actualmente preside el PAN y lo hará hasta 2018.
- Al ser cada tres años el cambio de Gobierno, provoca que no se terminen los proyectos de las anteriores administraciones, ya sea por falta de interés o por cambio de partido.
- La Dirección sólo cuenta con un manual de funciones y el reglamento del bando municipal.
- Funciones mal definidas en el manual de organización, algunos trabajadores desarrollan actividades distintas a sus puestos. Filosofía mal definida.
- No hay organigrama formal de la dirección.
- Durante esta Régimen han habido 6 cambios, entre ellos dos del director general.
- No hay coordinador administrativo ni de prensa.

- Falta de personal dentro de la estructura del organigrama, por lo que algunos trabajadores hacen dobles tareas para cubrir los puestos que requiere la DCS.
 - No hay vigilancia en la hora de entrada y salida, pues algunos empleados pueden checar una vez al día.
- **Comportamientos**
 - Dos trabajadores de síntesis informativa son los que menos conviven y platican más con los demás integrantes de la dirección.
 - Cuando no está el director algunos hablan por teléfono de manera informal, bromean y revisan su página personal de Facebook.
 - Venta de ropa por parte de una trabajadora de síntesis informativa, la ofrece cuando llega a la oficina diciendo: “traigo cosas nuevas” y les muestra las prendas a sus compañeros en un lapso de aproximadamente 15 minutos, sin interesarle si se encuentran sus superiores. También hay venta de dulces por parte de una persona externa al Ayuntamiento que al parecer lleva tiempo haciéndolo pues los trabajadores de ahí ya lo conocen, pues lo dejan pasar con confianza a la oficina.
 - “El PAN es más accesible y amigable, hay en equipo”, comentan algunos trabajadores sindicalizados.
 - Al auxiliar lo tienen que buscar para solicitar sus servicios, pues rara vez se encuentra dentro de la dirección (comentan trabajadores).
 - A pesar de ser un grupo pequeño los que más conviven son los de diseño gráfico y las secretarías con la auxiliar administrativa.
 - Hay dos trabajadores que no se comunican de manera informal como el resto de los empleados, incluso ni se saludan. Sólo se comunican para fines laborales.
- **Flujos de información y comunicativos**
 - Se lleva a diario la agenda de trabajo, pero cambia frecuentemente y sin previo aviso debido a que el presidente así lo demanda.
 - Sólo se comenta la agenda sin llegar a una junta donde se comunique a todos de manera general.
 - Trabajadores afirman que algunas veces hay deficiente flujo comunicativo con el DIF debido a que ellos ponen su publicidad (bardas, puentes, etc.) y ocupan espacios no autorizados por la DCS.
- **Medios comunicativos internos**
 - Las juntas son muy de vez en cuando dentro de la dirección, pero una vez a la semana sólo el director se reúne con los demás directivos del Municipio y con el presidente para hablar sobre la agenda de trabajo o problemas que se tengan.
 - El director y coordinadores sólo comentan la agenda de trabajo a los demás integrantes del área sin llegar a una junta donde se comunique a todos de manera general.

- Algunos desarrollan actividades distintas a sus puestos. Hace falta un hay manual de funciones.
 - Cada área de la DCS aportó al manual de la organización, mencionando las actividades que hacen y no a lo que deberían de hacer según su rol.
 - No hay aun tablero de avisos.
- **Medios comunicativos externos**
 - Los trabajadores comentan que hay deficiente acción comunicativa con el gobierno del Estado de México debido a que ellos plantan su publicidad sin permiso del Ayuntamiento y de la DCS (área propaganda).
 - También comentan los integrantes de la Dirección que el DIF coloca su publicidad en bardas, puentes, etc. ocupando espacios que no le corresponden y que ésta administra (área de propaganda).
 - Los comentarios negativos publicados en Facebook y Twitter son eliminados.
 - El buzón de quejas del sitio web del Municipio está inhabilitado desde el inicio de Gobierno, ya que el web master comenta que le ha informado al director, quien le dice: “en eso estoy”, “ya casi”.
 - En YouTube la mayoría de los videos son de eventos culturales y no está actualizado desde hace 4 meses.
 - **Otro**
 - Los eventos como el día de las madres, día del padre, aniversario del Ayuntamiento y demás, sólo son para sindicalizados por lo que los eventuales se sienten excluidos, pues creen que también tienen el derecho a ser invitados a tales eventos porque también trabajan en el Organismo. Mientras que los sindicalizados creen que se lo merecen por el largo tiempo que llevan laborando en dicha institución.

Ahora, con los datos arrojados de la observación participante, se podrá elaborar una serie de hipótesis que ayuden a entender mejor la línea de trabajo para replantear de manera afirmativa o negativa dichas hipótesis con las siguientes técnicas a utilizar.

- 1) No hay manual de funciones, cada trabajador desempeña roles diferentes de los que le corresponden e incluso cubre otros por falta de personal.
- 2) Falta de equipo de trabajo actualizado para un mejor desempeño laboral.
- 3) Los trabajadores desconocen la filosofía, pues no se les dio al ingresar algún documento acerca de la dirección y mucho menos del Municipio atizapense.
- 4) No hay juntas dentro de la dirección por lo que se desconocen los objetivos y planes a mediano y corto plazo. Además no se cuenta con un tablero de avisos.
- 5) Espacios deteriorados por reducción de presupuesto. El personal lo evade.
- 6) Falta de comunicación con otras Direcciones respecto al cumplimiento de normas. El personal lo evade.
- 7) Falta de actualización de medios digitales y eliminación de comentarios negativos en FB y TW.
- 8) Falta de integración de algunos empleados de la dirección.

- 9) Eventos sólo para sindicalizados. Falta de integración de todos los miembros del Municipio.

3.8.2 Etapa 2: Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas del 29 de agosto al 17 de junio como se mencionó anteriormente. Esta parte de la investigación tiene como fin trazar un puente donde se conecten los datos arrojados en la observación participante.

Pese a que no todos los individuos de la DCS se encontraban presentes para la aplicación de las encuestas debido a que unos estaban de vacaciones y uno de incapacidad. Y tampoco en la encuesta sobre medios comunicativos externos se podrá estudiar a toda la población atizapense.

En el punto 3.5.1 se especifica el diseño de la muestra. La teoría de muestreo sostiene que se puede trabajar con base a muestras para obtener un conocimiento de la población en general (universo).

A continuación se presentan los datos arrojados por el cuestionario y la encuesta.

3.8.2.1 Resultados del cuestionario de clima organizacional

El cuestionario fue aplicado del 29 de agosto al 3 de julio a 12 de los 16 integrantes de la DCS (operativos, mandos medios y directivos) debido a que tres se encontraban de vacaciones y uno de incapacidad.

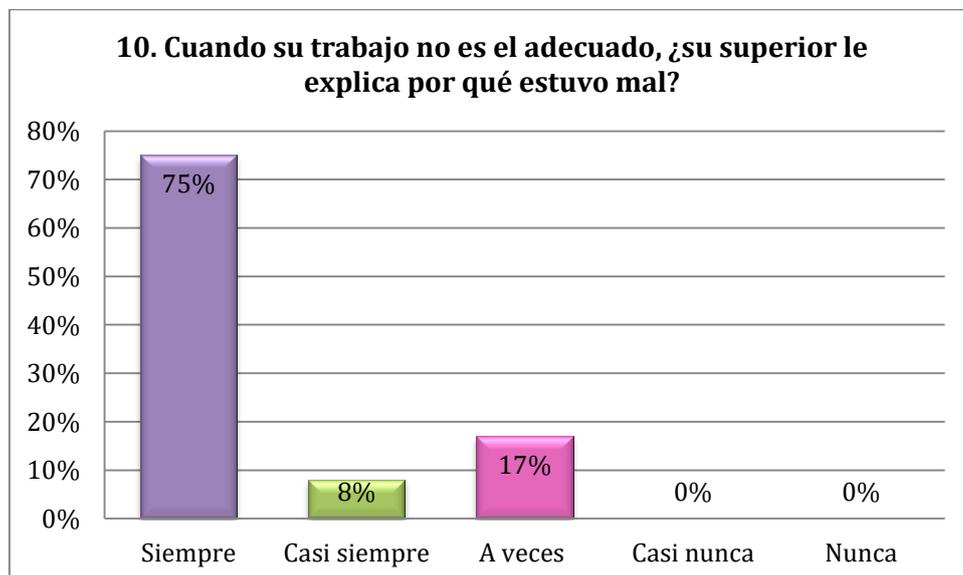
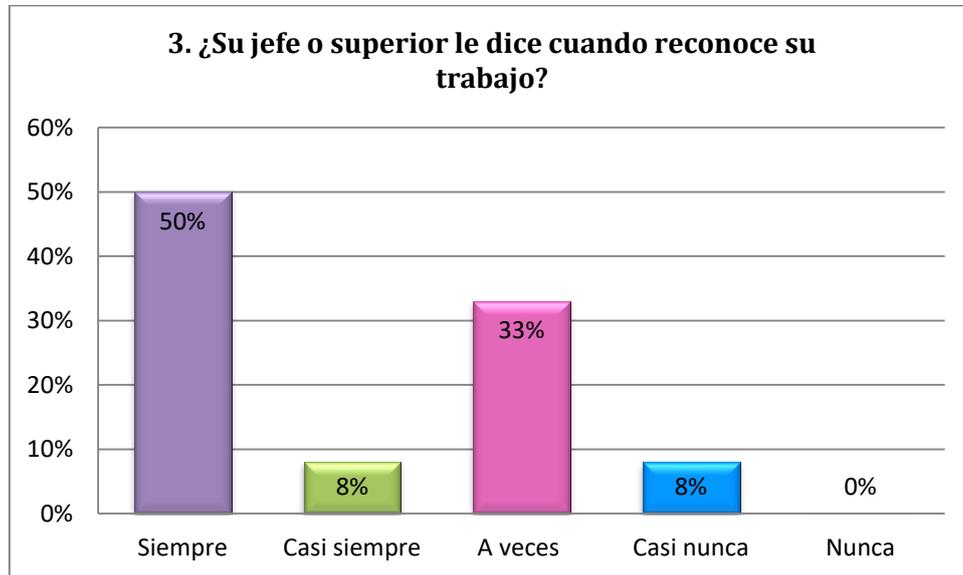
En la siguiente tabla se muestran los reactivos agrupados de acuerdo a las subcategorías de análisis que fueron sustraídas de las categorías principales para dicha investigación.

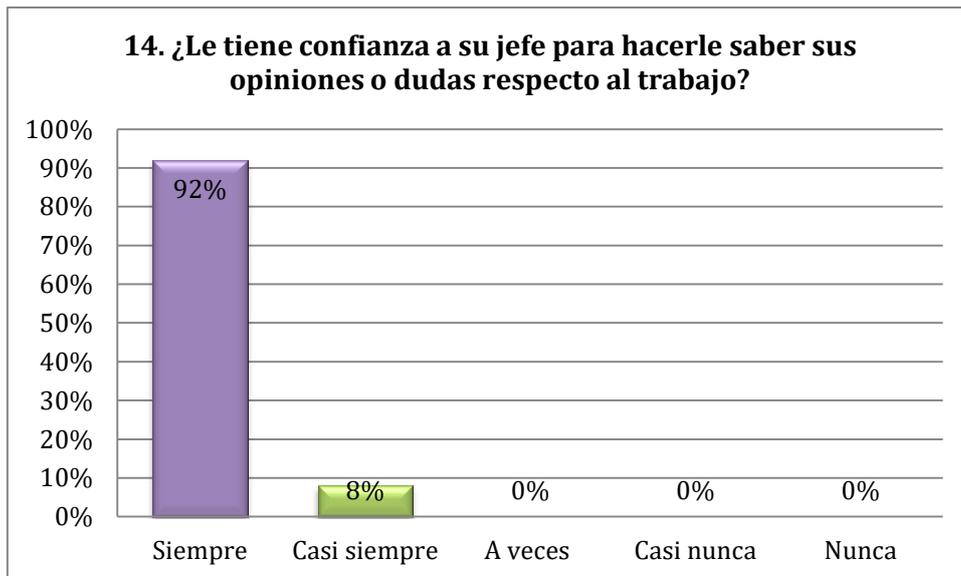
Reactivos del cuestionario de clima organizacional					
Categoría	Subcategorías	Reactivos			
Clima organizacional	Liderazgo	3	10	14	
	Motivación	3	5		
	Flujos de información y comunicación	6	7	9	10
	Toma de decisiones	8	9		
	Planeación	2	7		
	Relaciones interpersonales	2	6	11	13
	Ambiente físico	1	4		

Posteriormente, se muestran las gráficas con los resultados que el cuestionario arrojó. Las 15 preguntas han sido graficadas una por una y agrupadas de acuerdo a la subcategoría. Al finalizar se abre un apartado analítico para interpretar los resultados arrojados.

Las 3 gráficas siguientes (reactivos 3, 10 y 14) están agrupadas dentro de la categoría de "Liderazgo".

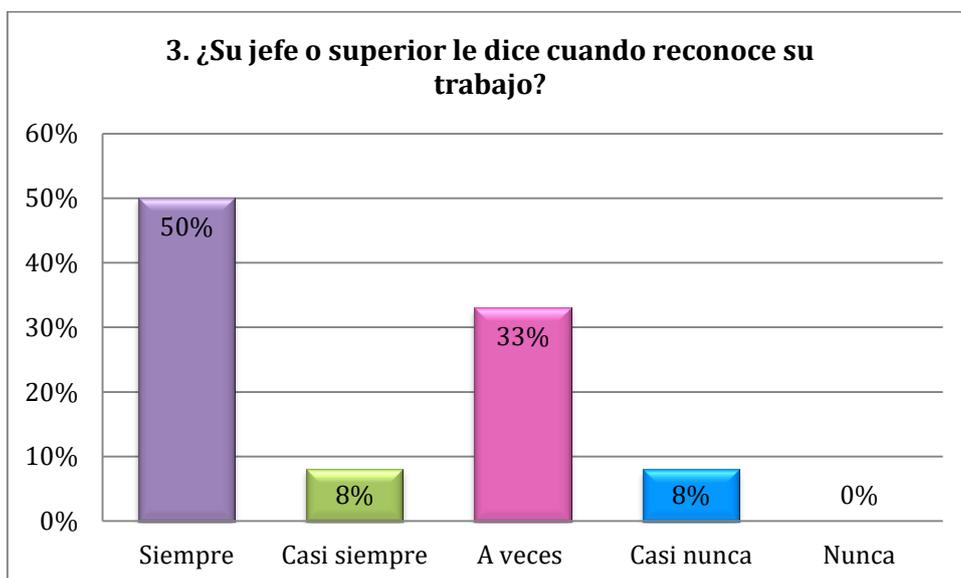
Liderazgo:





Las 2 gráficas siguientes (reactivos 3 y 5) están agrupadas dentro de la categoría de "Motivación".

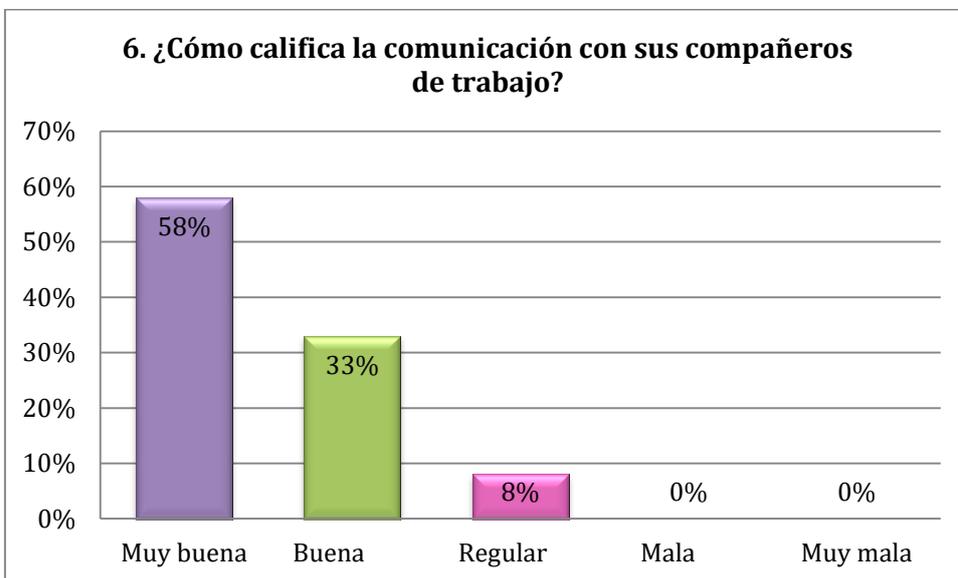
Motivación:



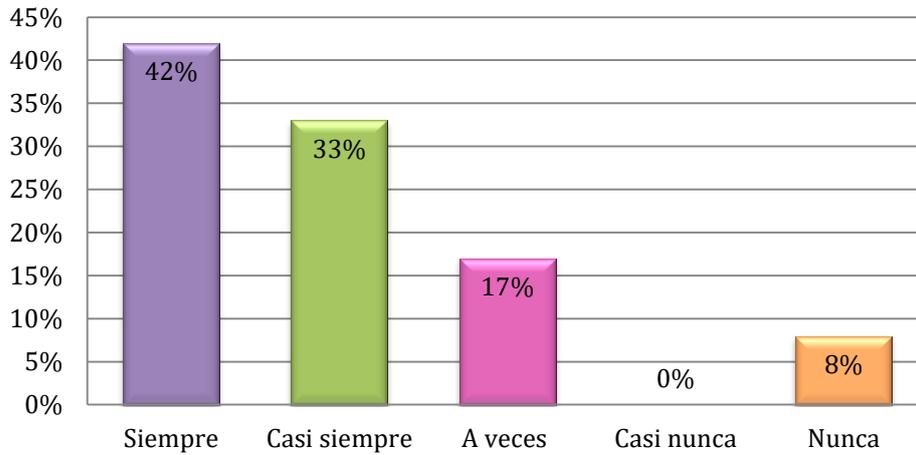


Las 4 gráficas siguientes (reactivos 6, 7, 9 y 10) están agrupadas dentro de la categoría de “Flujos de información y comunicación”.

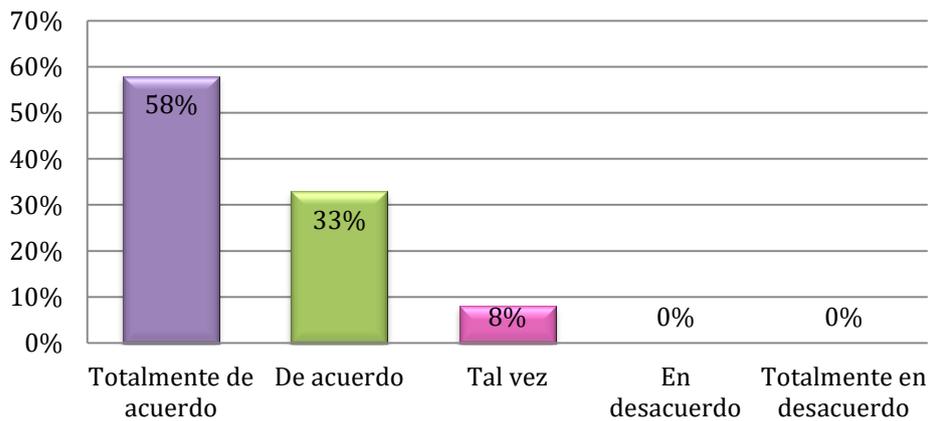
Flujos de información y comunicación:



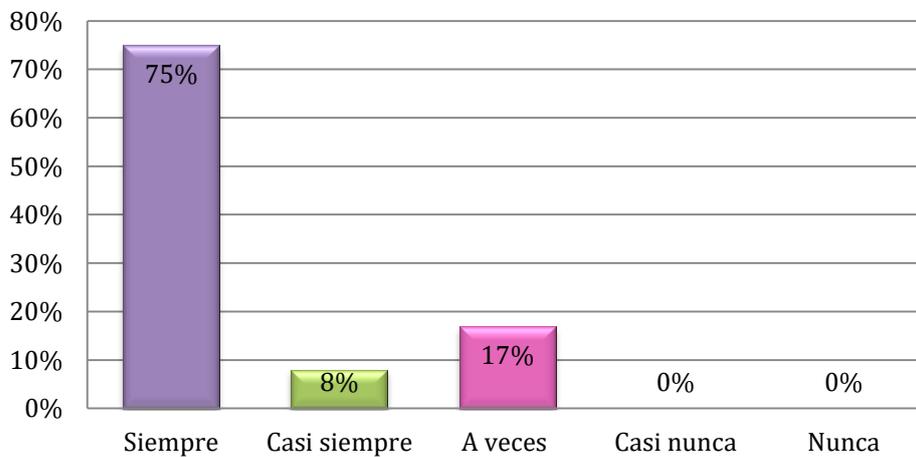
7. ¿Su jefe inmediato lo mantiene informado sobre lo que ocurre en la institución?



9. Si sus jefes toman decisiones que afectan a los empleados, éstas ¿deberían ser comunicadas antes de cerrar cualquier trato?

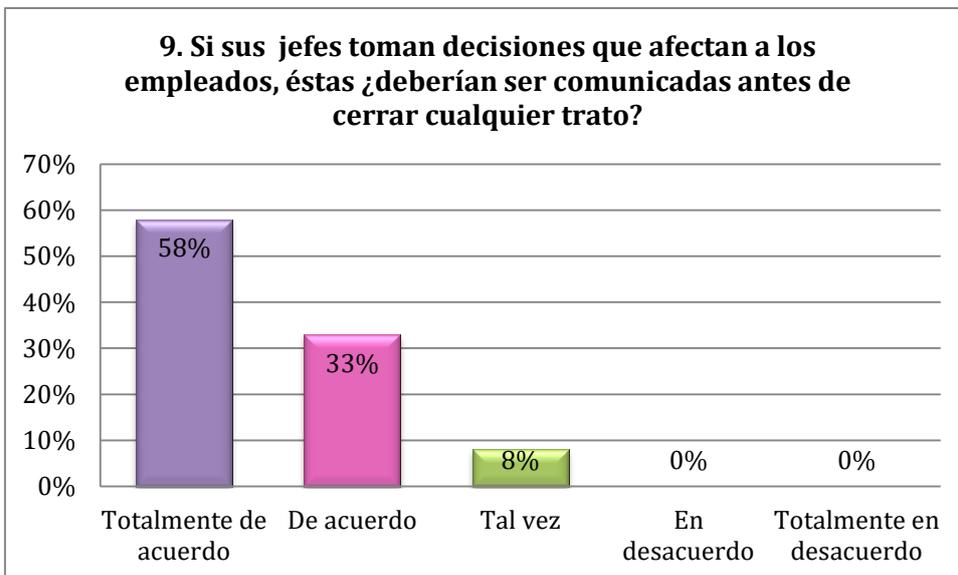
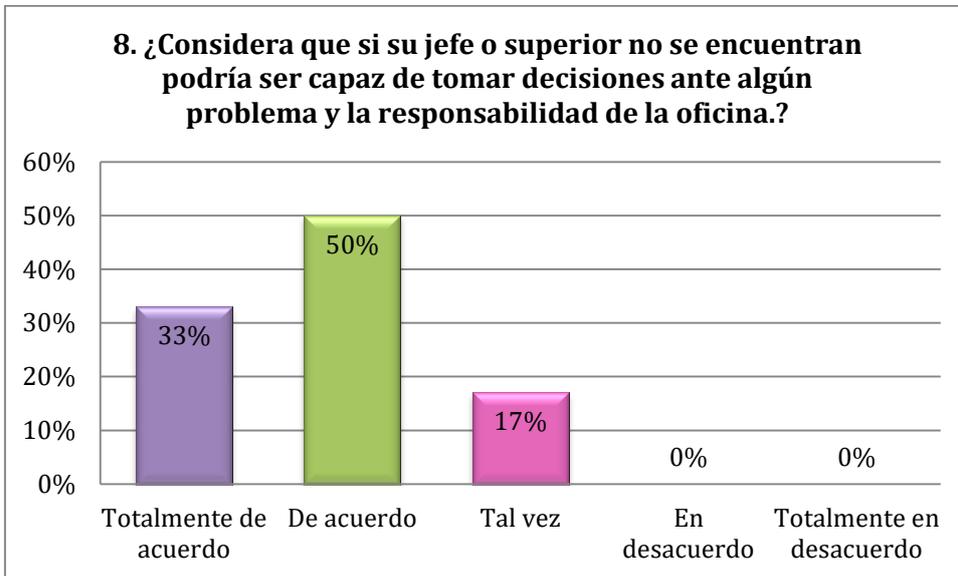


10. Cuando su trabajo no es el adecuado, ¿su superior le explica por qué estuvo mal?



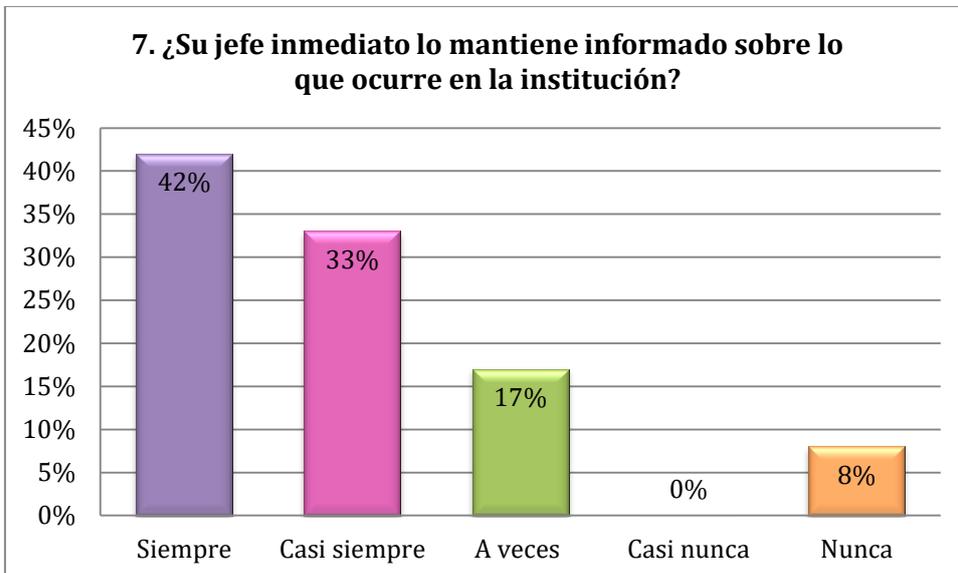
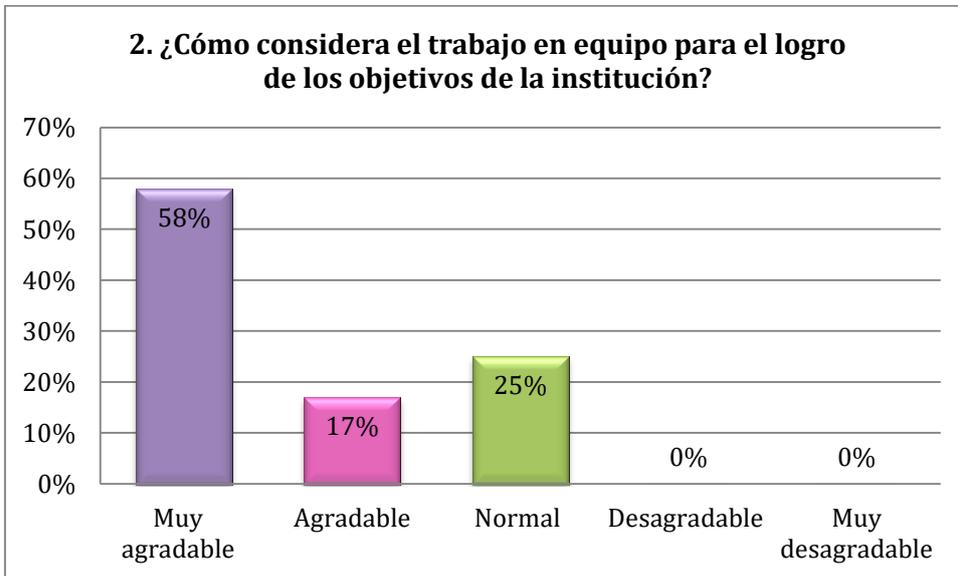
Las 2 gráficas siguientes (reactivos 8 y 9) están agrupadas dentro de la categoría de "Toma de decisiones".

Toma de decisiones:



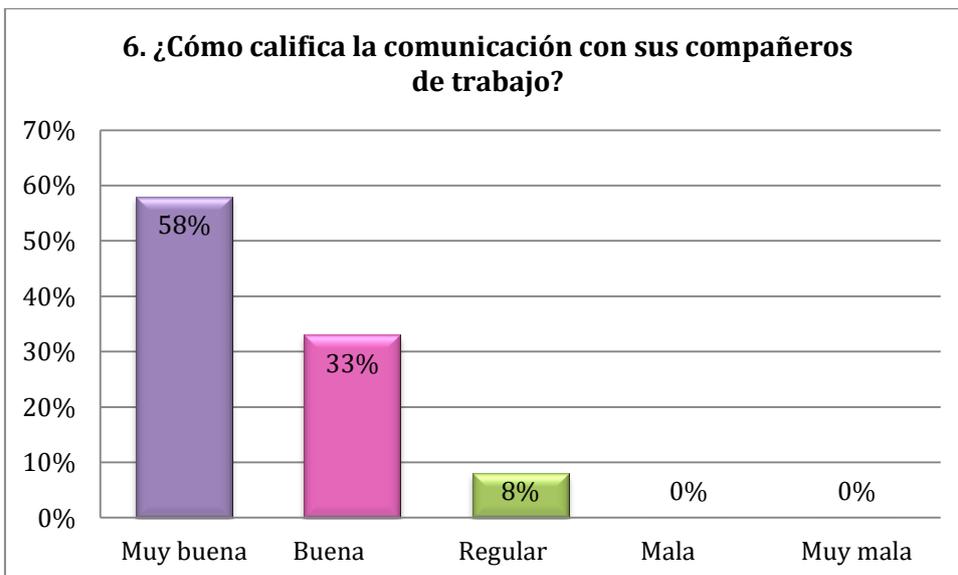
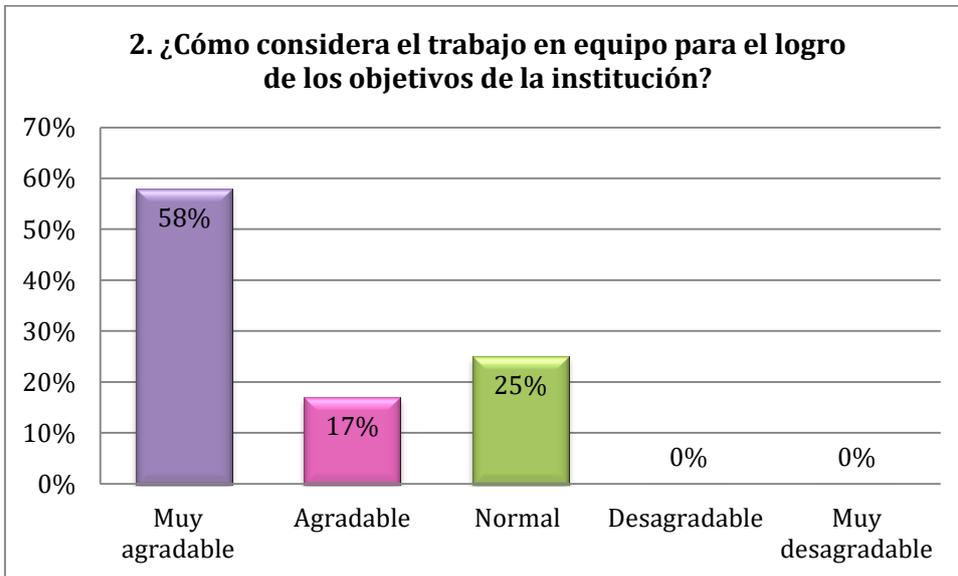
Las 2 gráficas siguientes (reactivos 2 y 7) están agrupadas dentro de la categoría de "Planificación".

Planeación:

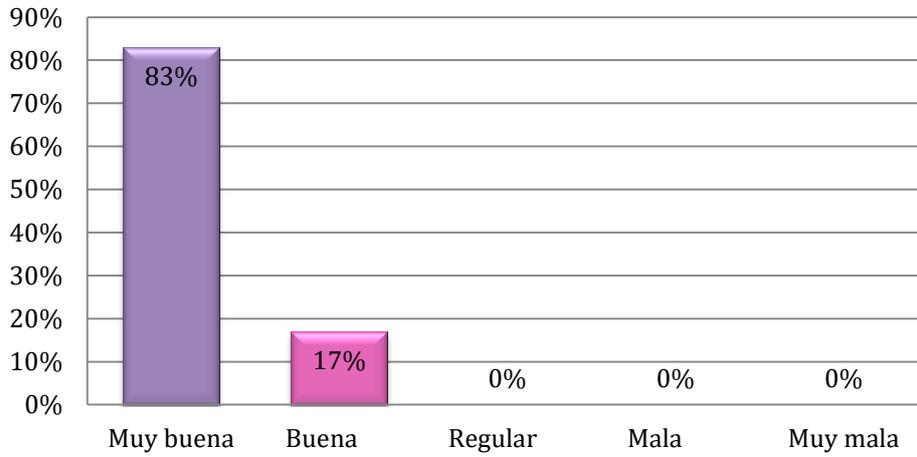


Las 4 gráficas siguientes (reactivos 2, 6, 11 y 13) están agrupadas dentro de la categoría de “Relaciones interpersonales”.

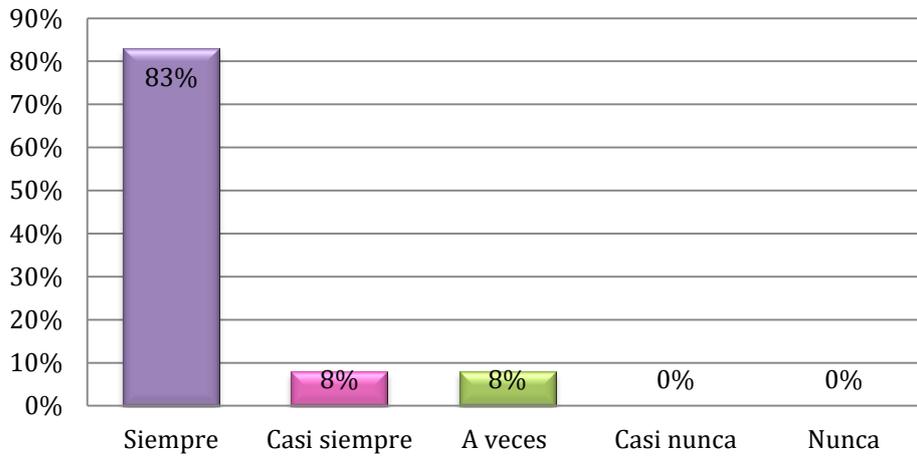
Relaciones interpersonales:



11. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

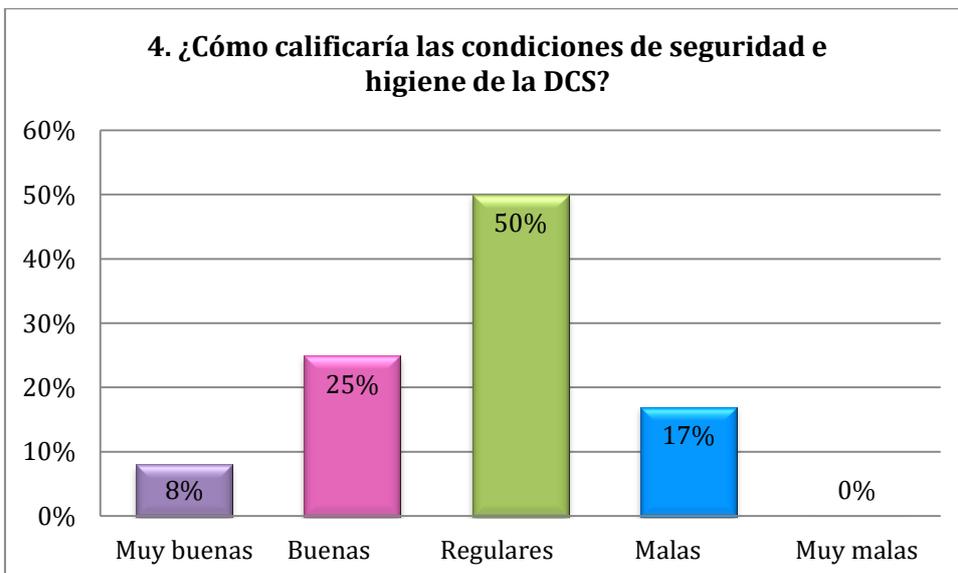
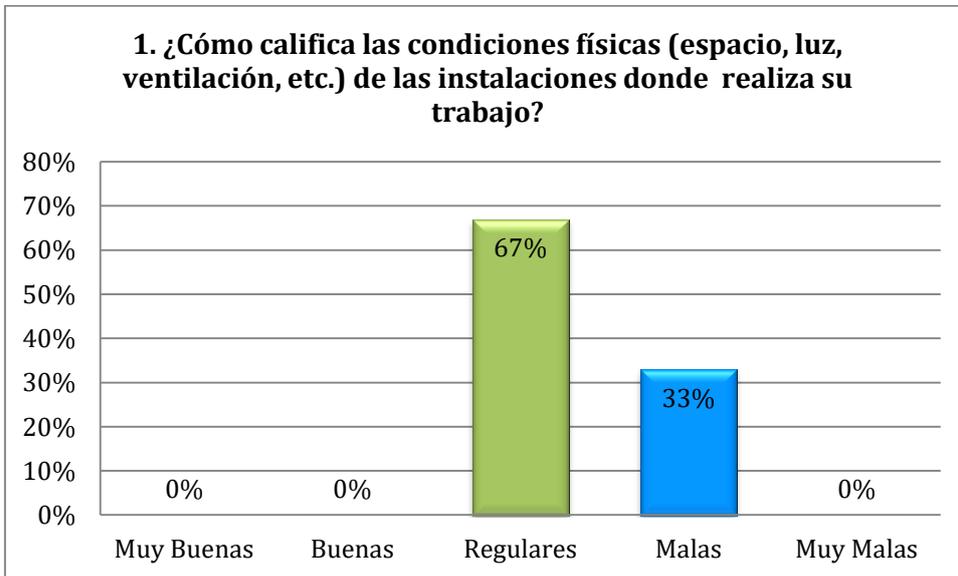


13. Cuando tiene dudas sobre su trabajo, ¿sus compañeros lo auxilian?



Las 2 gráficas siguientes (reactivos 1 y 4) están agrupadas dentro de la categoría de “Ambiente físico”.

Ambiente físico:



Resultados de acuerdo a categorías.

- **Liderazgo**
 - Reactivo 3, el 50 por ciento de los empleados afirmó que siempre su superior le dice cuando reconoce su trabajo. Es un líder que motiva a sus empleados.
 - Reactivo 10, 75 por ciento aceptó que siempre su superior le explica cuando su trabajo no fue el adecuado. Se puede afirmar que hay retroalimentación y apoyo para sacar adelante el trabajo.

- Reactivo 14, el 92 por ciento afirmó que siempre le tiene confianza a su jefe para hacerle saber sus opiniones o dudas respecto al trabajo. Esto habla de que es un jefe accesible y de confianza hacia sus trabajadores.

- **Motivación**

- Reactivo 3, 50 por ciento afirmó que siempre su jefe le dice cuando reconoce su trabajo. Hay motivación.
- Reactivo 5, 50 por ciento reconoció que siempre es invitado (a) para participar en dar su opinión en situaciones que involucran su trabajo. Es otra manera de motivarlos, a hacerles saber que su opinión importa y que son reconocidos en la organización.

- **Flujos de información y comunicación**

- Reactivo 6, el 58 por ciento calificó como muy buena la comunicación con sus compañeros de trabajo.
- Reactivo 7, 42 por ciento afirmó que siempre su jefe inmediato lo mantiene informado sobre lo que ocurre en la institución.
- Reactivo 9, el 58 por ciento afirmó estar totalmente de acuerdo en que sus jefes les comunican decisiones que les afectan laboralmente antes de cerrar cualquier trato.
- Reactivo 10, 75 por ciento afirmó que siempre su superior le explica el por qué, cuando su trabajo no es el adecuado.

Se puede afirmar que hay comunicación dentro del organismo, aunque sólo el 42 por ciento de los integrantes afirmó que su jefe lo mantiene informado de lo que ocurre en la dirección y el 8 por ciento mencionó que nunca.

- **Toma de decisiones**

- Reactivo 8, el 50 por ciento estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en que, si su jefe o superior no se encuentran podría ser capaz de tomar decisiones ante algún problema y la responsabilidad de la oficina.
- Reactivo 9, 58 por ciento estuvo totalmente de acuerdo en que si sus jefes toman decisiones que afectan a los empleados, éstas deberían ser comunicadas antes de cerrar cualquier trato. A los trabajadores les importa lo que ocurre en la institución y les interesa estar informados.

- **Planeación**

- Reactivo 2, 58 por ciento consideró muy agradable el trabajo en equipo dentro de la dirección para el logro de los objetivos.
- Reactivo 7, 42 por ciento afirmó que siempre su jefe inmediato lo mantiene informado sobre lo que ocurre en la institución.
Se considera que hace falta que los empleados estén mayor informados, sobre los planes de la organización.

- **Relaciones interpersonales**

- Reactivo 2, 58 por ciento consideró muy agradable el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la institución.
- Reactivo 6, 58 por ciento calificó como muy buena la comunicación con sus compañeros de trabajo.
- Reactivo 11, 83 por ciento consideró muy buena la relación con sus compañeros de trabajo.

- Reactivo 13, 83 por ciento afirmó que siempre que tiene dudas sobre su trabajo, sus compañeros lo auxilian. Existe un buen ambiente de trabajo, hay trabajo en equipo y las buenas relaciones laborales propician los grupos informales.

- **Ambiente físico**

- Reactivo 1, 67 por ciento calificó como regulares las condiciones físicas (espacio, luz, ventilación, etc.) de las instalaciones donde realiza su trabajo
- Reactivo 4, 50 por ciento calificó como regulares las condiciones de seguridad e higiene de la dirección. La mayoría consideró como regular su ambiente físico de trabajo.

3.8.2.2 Resultados de la encuesta sobre medios comunicativos internos

La encuesta sobre medios de comunicación internos fue aplicada del 6 al 10 de julio a 10 de los 16 integrantes de la DCS (operativos, mandos medios y directivos).

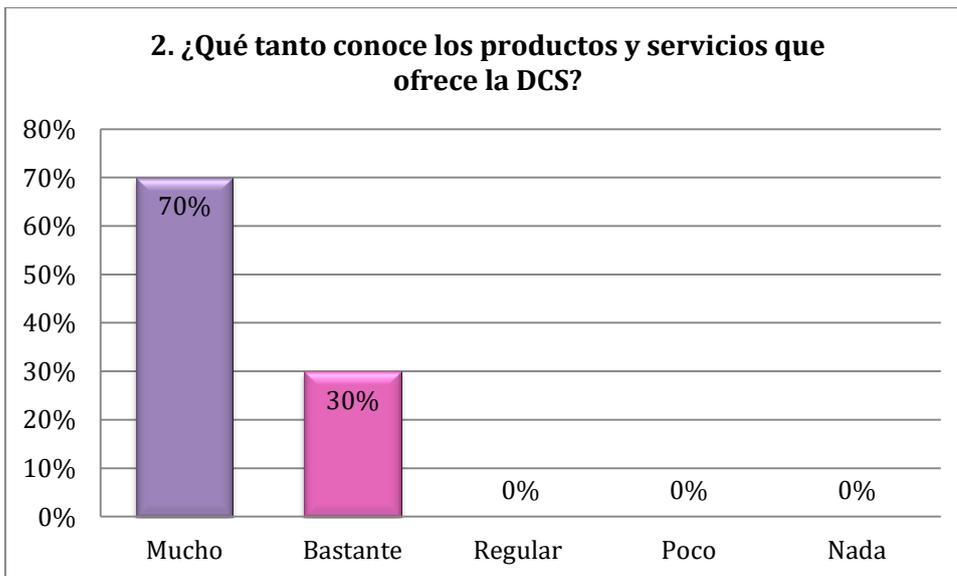
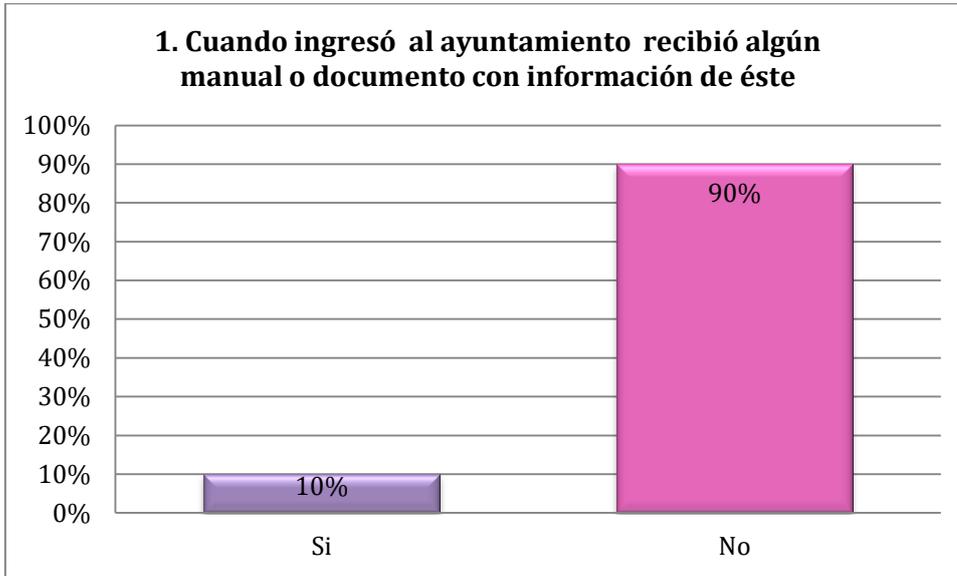
En la siguiente tabla se muestran los reactivos agrupados de acuerdo a las subcategorías de análisis que fueron sustraídas de las categorías principales para dicho análisis.

Reactivos de encuesta medios de comunicación internos					
Tema	Categoría	Reactivos			
Medios de comunicación internos	Manuales	1	2	3	4
	Oficios	9			
	Memorándums	9	10		
	Correo electrónico	6			
	Juntas	7	8		

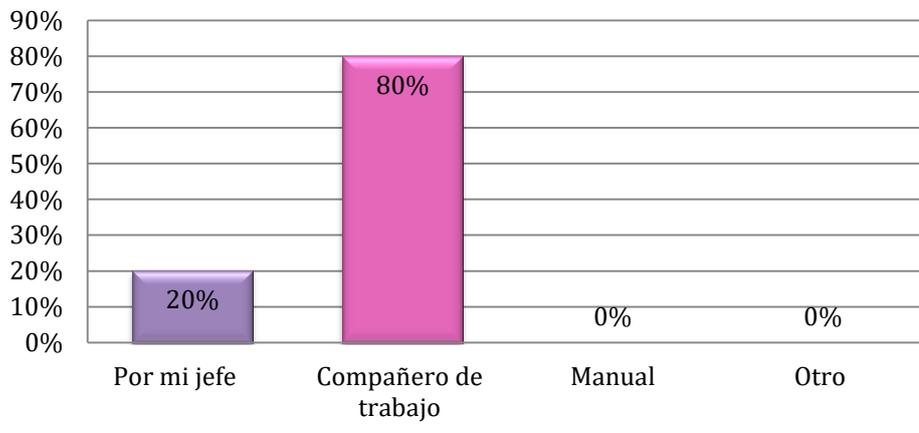
A continuación, se muestran las gráficas con los resultados que la encuesta sobre medios de comunicación internos arrojó. Las 10 preguntas han sido graficadas una por una y agrupadas de acuerdo a la subcategoría.

Las 5 gráficas siguientes (reactivos 1, 2, 3, 4 y 5) están agrupadas dentro de la categoría de “Manuales”.

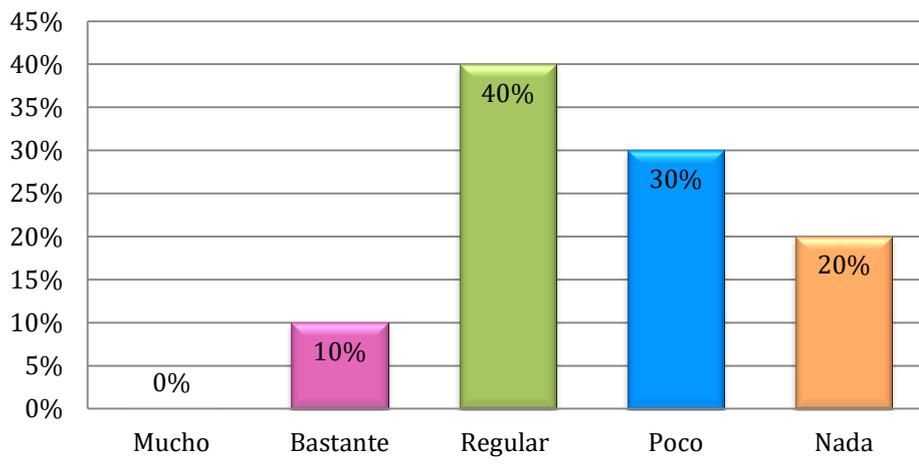
Manuales:



3. ¿Por qué medio se enteró de las prestaciones que ofrece el ayuntamiento como seguro social, vacaciones y aguinaldo?

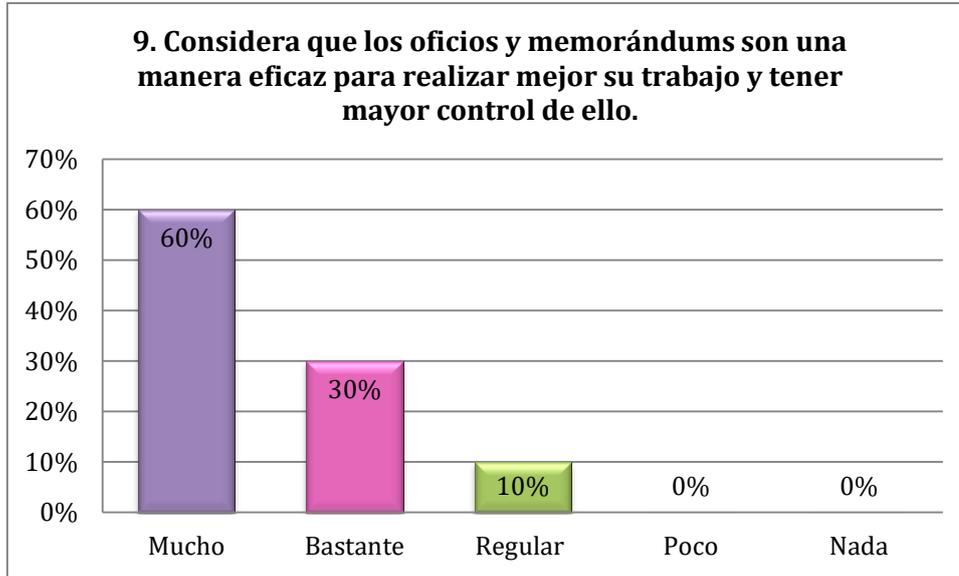


4. ¿Conoce la misión, visión y valores de la DCS y del ayuntamiento?



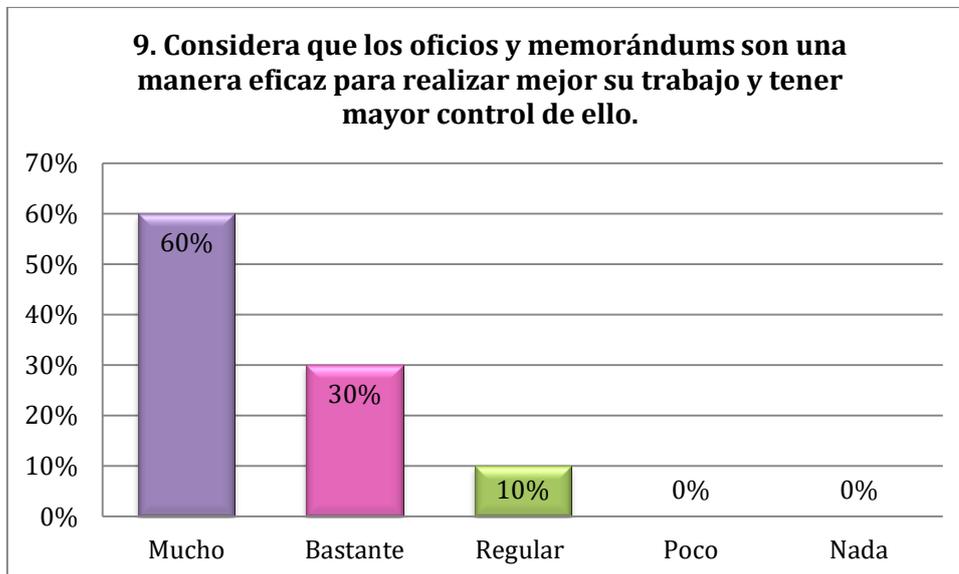
La siguiente gráfica (reactivo 9) está agrupada dentro de la categoría de “Oficios”.

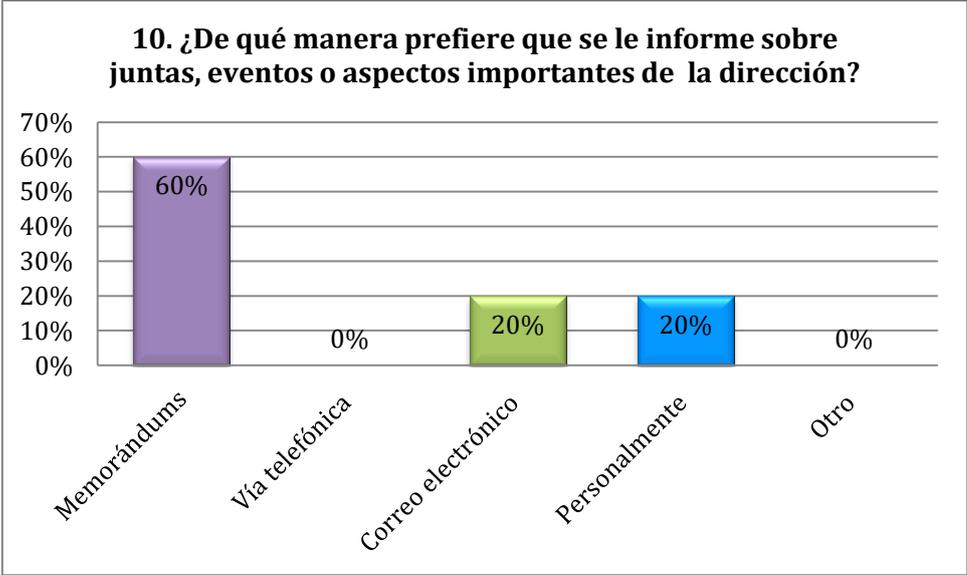
Oficios:



Las 5 gráficas siguientes (reactivos 9 y 10) están agrupadas dentro de la categoría de “Memorándums”.

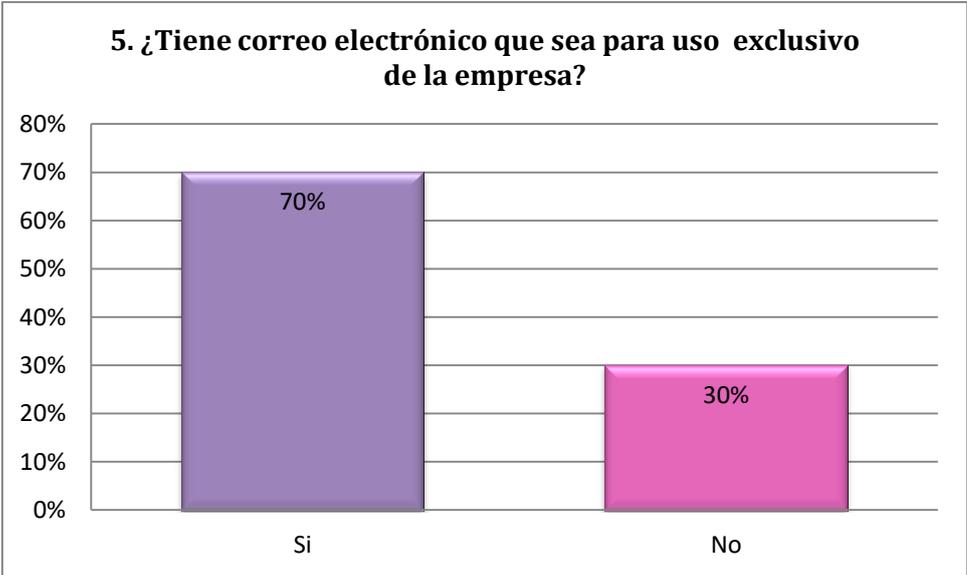
Memorándums:





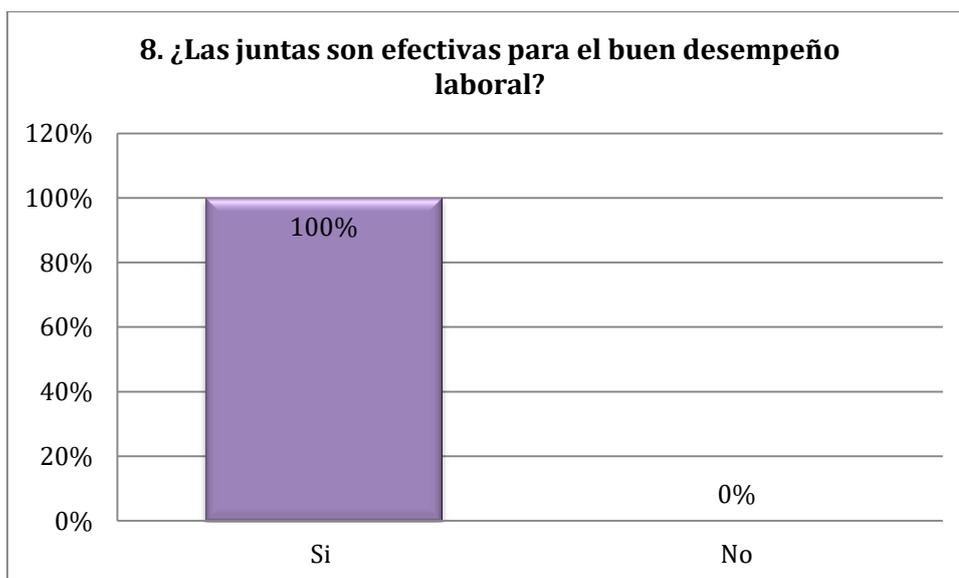
Las 5 gráficas siguientes (reactivos 6 y 10) están agrupadas dentro de la categoría de “Correo electrónico”.

Correo electrónico:



Las 5 gráficas siguientes (reactivos 7y 8) están agrupadas dentro de la categoría de “Juntas”.

Juntas:



Resultados de acuerdo a categorías.

- **Manuales**
 - Reactivo 1, el 90 por ciento afirmó que no se le entregó ningún manual o documento con información de éste, lo que supone que los trabajadores desconocen o conocen a medias características de la organización como misión, visión, valores, prestaciones y demás aspectos.
 - Reactivo 2, 70 por ciento cree conocer los productos y servicios de la DCS.

- Reactivo 3, el 80 por ciento se enteró de las prestaciones que ofrece el Ayuntamiento por medio de un compañero de trabajo, lo que quiere decir que la institución no se los informó de manera formal como en un manual de bienvenida.
- Reactivo 4, el 40 por ciento de los trabajadores conoce de manera regular la filosofía de la DCS. Se considera que si recibieron información de ello fue deficiente.
- **Oficios**
 - Reactivo 9, el 60 por ciento consideró que los oficios y memorándums son muy eficaces para realizar mejor su trabajo y llevar un control de ello.
- **Memorándums**
 - Reactivo 10, el 60 por ciento prefiere que se le informe sobre juntas, eventos o aspectos importantes de la dirección por medio de memorándums. Se considera que un documento como este le hace recordar al trabajador dicha información e incluso detallar los motivos, fecha y lugar, según sea el caso. Además, estos documentos comprueban la formalidad del organismo.
- **Correo electrónico**
 - Reactivo 5, 70 por ciento cuenta con correo electrónico para uso exclusivo de la Dirección.
- **Juntas**
 - Reactivo 7, el 90 por ciento consideró que el aspecto que más se aborda en las juntas es la agenda de trabajo, lo que hace suponer que se ven las tareas a realizar con el fin de cumplir los objetivos de la DCS.
 - Reactivo 8, el 100 por ciento estuvo de acuerdo con que las juntas laborales son efectivas para un eficaz desempeño.

3.8.2.3 Resultados de la encuesta sobre medios de comunicación externos

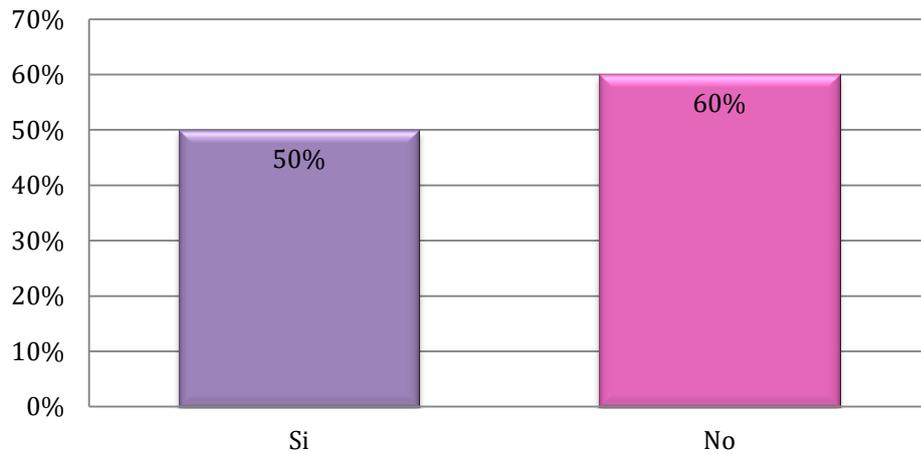
La encuesta sobre medios de comunicación externos fue aplicada del 6 al 10 de julio a 10 de ciudadanos atizapenses que acudieran al ayuntamiento para algún servicio.

Medios de comunicación externos de la DCS		
Tema	Medio	Reactivos
Medios de comunicación externos	Periódico	Las preguntas van dirigidas hacia todos los medios para conocer el que mayor influencia tiene en los atizapenses. Además de conocer los pros y contras de estos.
	Gaceta	
	Bardas	
	Vinilonas	
	Página web	
	Redes sociales	

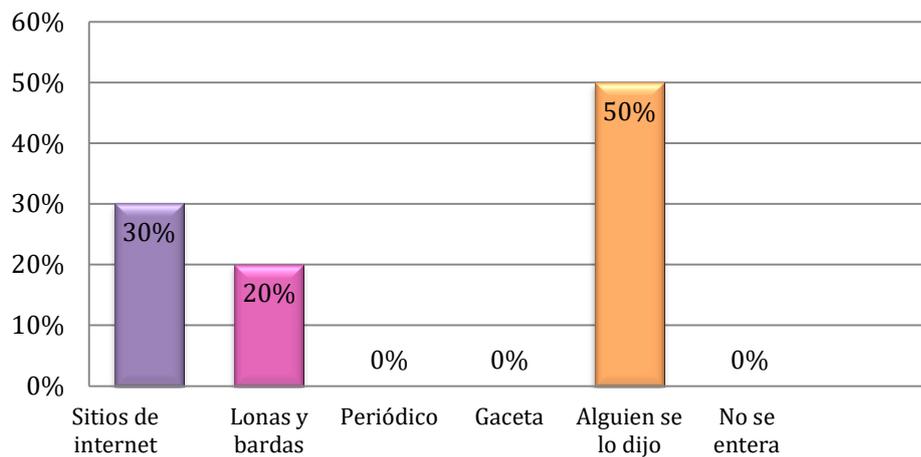
A continuación, se muestran las gráficas con los resultados que la encuesta sobre medios comunicativos externos arrojó.

Las 10 preguntas han sido graficadas una por una.

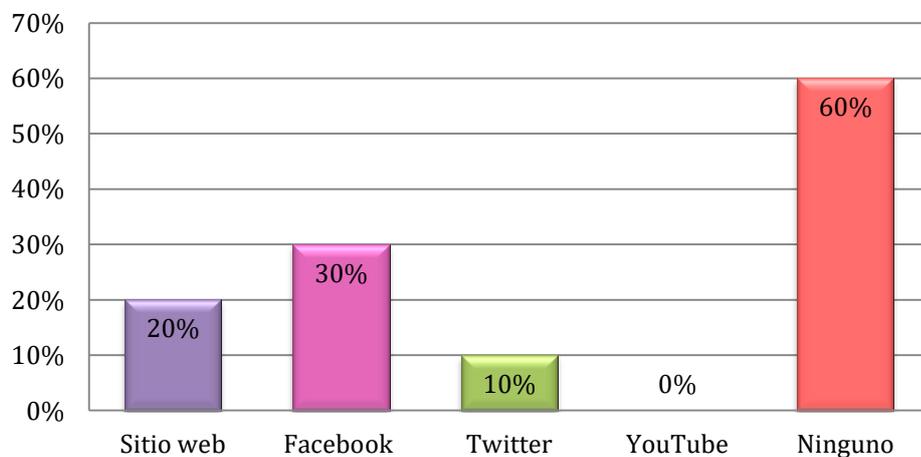
1. ¿Sabe cuál es la función la Dirección de Comunicación Social del Ayuntamiento?

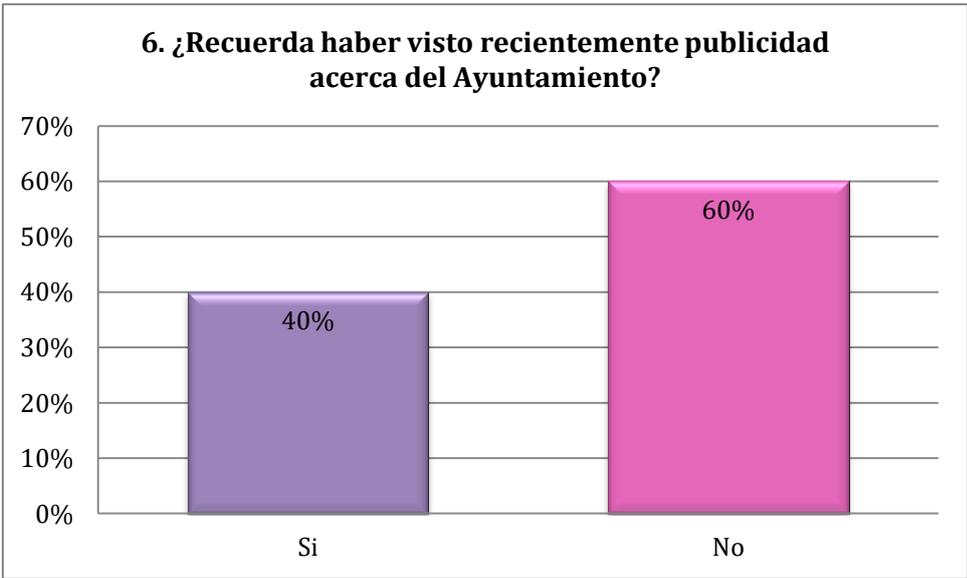
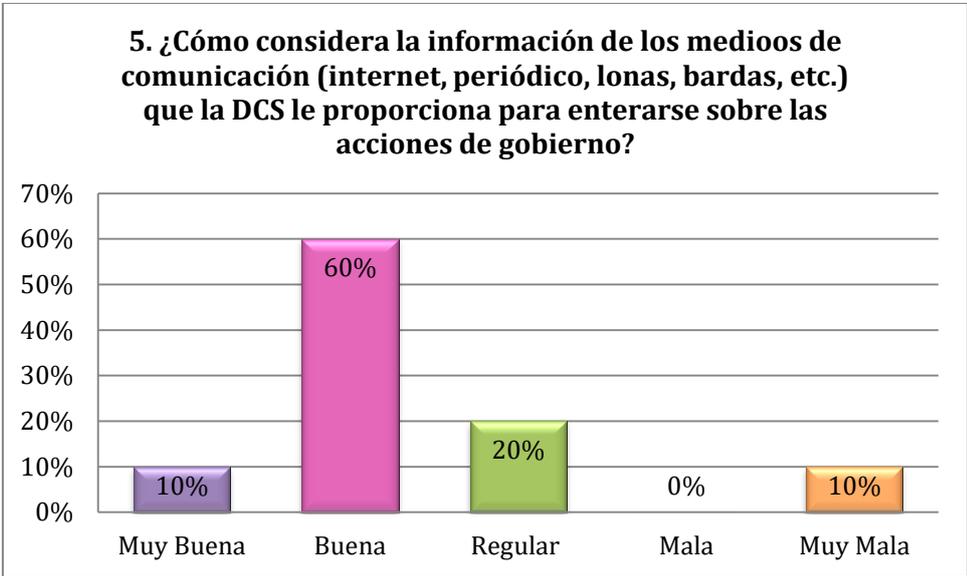
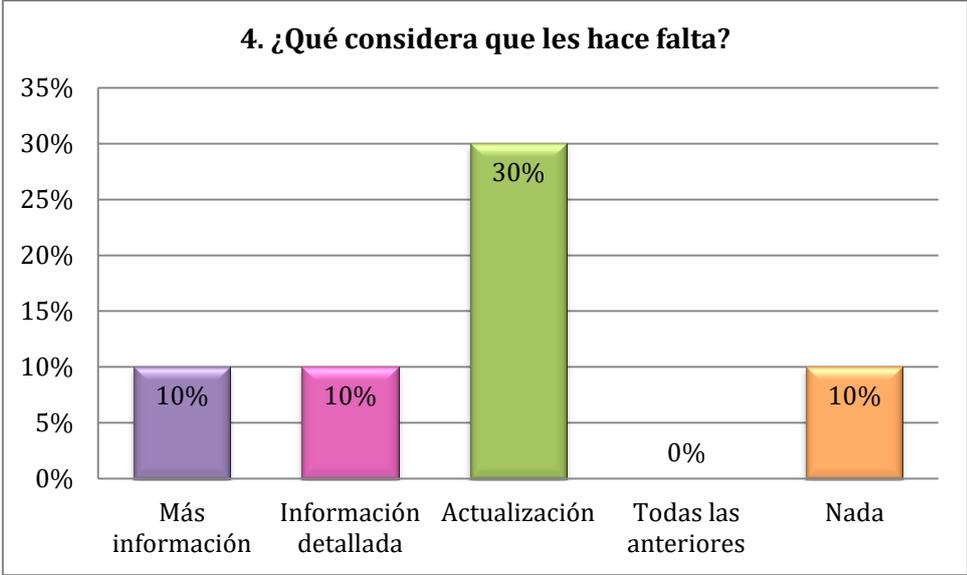


2. ¿Cómo se entera sobre los eventos y proyectos del Ayuntamiento?

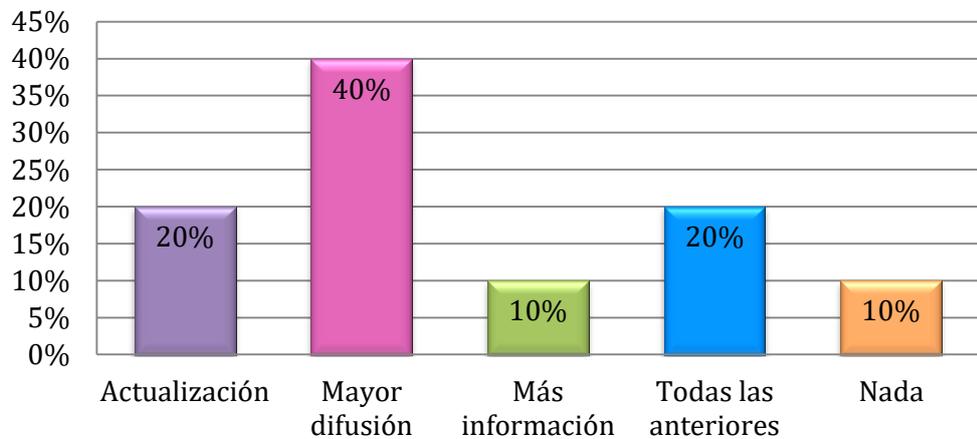


3. Mencione los sitios de internet del Ayuntamiento y de la DCS que conozca

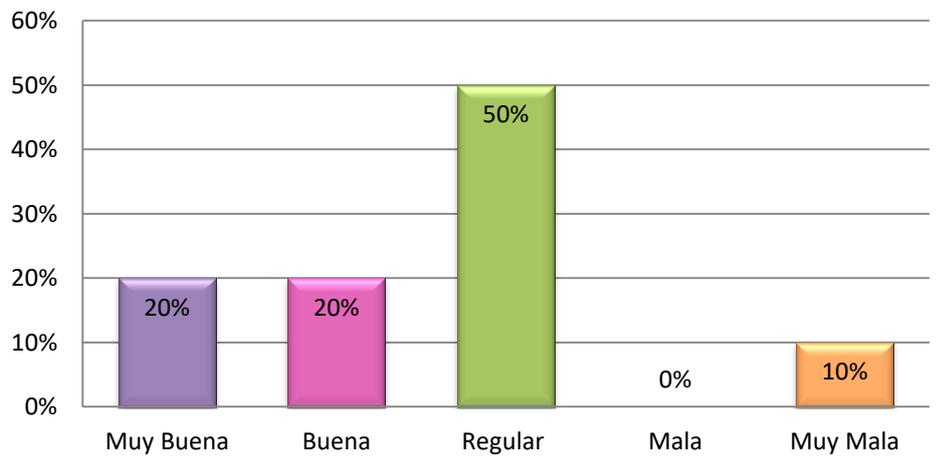




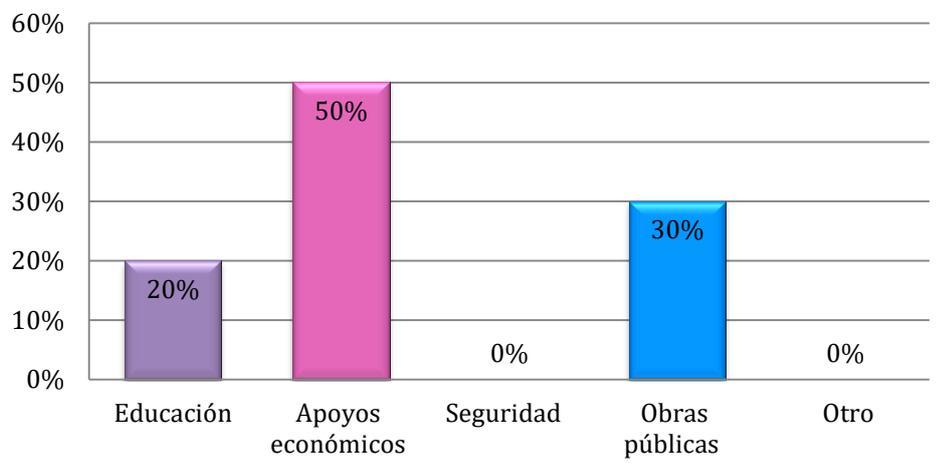
7. ¿Qué considera que les hace falta a los medios de comunicación del ayuntamiento para que se entere eficazmente sobre las acciones y proyectos de gobierno?

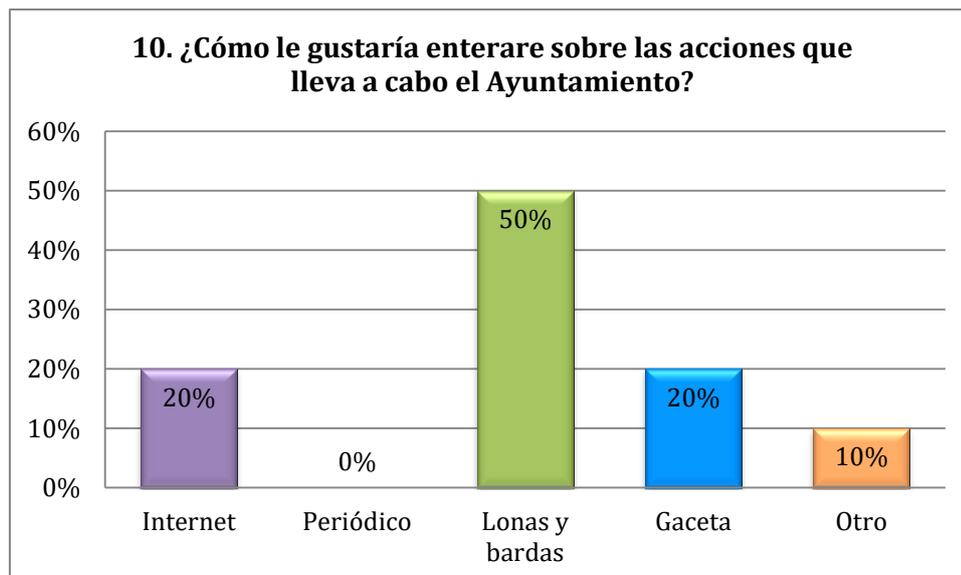


8. De manera general, ¿cómo considera que es la imagen del Ayuntamiento?



9. ¿Sobre qué tema le gustaría que se le informara más por parte de la DCS?





Resultados de cada reactivo

- Reactivo 1, 60 por ciento de los encuestados afirmó desconocer la función de la Dirección de Comunicación Social, lo que quiere decir que además de no estar en el cronograma general del Ayuntamiento, no se la da difusión en cuanto a o que ésta hace.
- Reactivo 2, el 50 por ciento afirmó que se entera sobre los eventos y proyectos del Organismo cuando alguien se lo hace saber. Hace suponer que hay poca distribución de la información, o simplemente no se están utilizando los medios adecuados.
- Reactivo 3, el 60 por ciento afirmó desconocer los sitios de internet del Municipio y de la DCS. Quiere decir que no todos cuentan con este medio o no tienen tiempo, o simplemente se desconocen porque no se le invita al ciudadano a conocerlos.
- Reactivo 4, Del 40 por ciento que afirmó conocer los sitios de internet, 30 por ciento afirmó que les hace falta actualización.
- Reactivo 5, 60 por ciento consideró que la información de los medios de comunicación (internet, periódico, lonas, bardas, etc.) que la DCS le proporciona para enterarse sobre las acciones de gobierno es “buena”. Pese a que a veces se enteran por medio de otras personas, quiere decir que la poca información que adquieren de los medios comunicativos la consideran como “buena”.
- Reactivo 6, 60 por ciento no recordó haber visto publicidad reciente del Ayuntamiento
- Reafirmando con el reactivo 2, que no se entera por algún medio sino porque alguien se lo dice. Lo que quiere decir que hace falta más difusión de los proyectos y acciones de gobierno.
- Reactivo 7, El 40 por ciento afirmó que le hace falta a los medios de comunicación del Organismo mayor difusión, para que se entere eficazmente sobre las acciones y proyectos de gobierno.

- Reactivo 8, 50 por ciento consideró como regular la imagen del Municipio en general.
- Reactivo 9, al 50 por ciento le gustaría que se le informara más sobre apoyos económicos, de los cuales abarcan, becas, apoyos para empresarios, madres solteras y de la tercera edad.
- Reactivo 10, el 50 por ciento afirmó que le gustaría enterarse sobre las acciones de gobierno mediante lonas y bardas. Hace reafirmar que a veces la gente no se enteran por falta de actualización y/o difusión de estos medios, además de que consideran son los más accesibles para que estén informados, seguido de la gaceta e internet con 20 por ciento ambos.

3.8.3 Etapa 3: Resultados de la entrevista

Finalmente, en la etapa de la entrevista, el personal se mostró accesible a participar. Se pretendía entrevistar a subalternos, coordinadores y directivos, pero pese a que sólo hay un coordinador y éste se encontraba ausente, se procedió a entrevistar a otro subalterno.

A continuación se muestran los resultados de la entrevista a manera de punteo rescatando los puntos más importantes.

❖ Director de la Dirección de Comunicación Social

• Clima organizacional:

- El director, considera como cordial y respetuoso el trato con su jefe, e incluso de amigos cuando es posible.
- Reconocen su trabajo y también cuando hay errores.
- Está a gusto con su trabajo porque le gusta lo que hace.
- Para enterarse de lo que ocurre dentro de la dirección es por medio de sus trabajadores. Y fuera de ella es a través de la relación estrecha que hay entre los demás directores, afirma que la dirección se presta para eso debido a la unión laboral que se tiene entre las distintas áreas.
- Lo que cambiaría sería mejorar el salario de sus trabajadores..
- Dentro de la planeación, afirma que entre sus trabajadores y él elaboran los planes a mediano y corto plazo.
- Asegura que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de objetivos de la organización, pero el cambio de Gobierno provoca que proyectos queden inconclusos.
- Y afirma que dispone de las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo.

• Flujos de información:

- En este punto, el director menciona que el coordinador administrativo es con quien la mayoría de los integrantes de la dirección se comunica.
- Considera que todos los integrantes de la DCS al igual que todas las direcciones son accesibles para solicitar algún apoyo.
- Al ser el director del área, con el que más se comunica fuera de ella es con el presidente municipal con quien comparte sus decisiones.
- No propondría mejoras para el comunicar entre sus compañeros y con otras Direcciones, pues afirma que así están bien.

- Por otro lado la relación con los proveedores es complicada en cuanto a recursos económicos, pues se llegan a atrasar sus pagos y ellos se enfadan.
- Considera que la imagen que tienen los atizapenses de la DCS es desconocida (es lo que da a entender), porque considera que la gente se preocupa más por lo que hace el presidente, por lo que relación de la dirección con los ciudadanos es indirecta. Además, menciona que la DCS se encuentra en medio, entre lo que hace el Gobierno y lo que la gente ve.
- Lo que propondría para que los atizapenses estén mejor informados sobre las acciones de gobierno sería una gaceta, (con la cual ya cuentan), pero su impresión es muy cara.
- Y considera que las redes sociales son un medio que muy poca gente las utiliza.

❖ **Subalterno / Diseñador Gráfico**

• **Clima organizacional:**

- Afirma que la relación con su jefe es muy buena tanto personal como laboral.
- Su jefe reconoce su trabajo y se siente muy a gusto con su labor.
- Por medio de oficios, correos o llamadas es como se entera de lo que ocurre dentro y fuera de la dirección.
- Lo que cambiaría sería el mobiliario, no especificó qué, sólo dijo que “algo que no está en buenas condiciones”.
- Considera que es poca la información que se les da como para que estén enterados de los planes a mediano y corto plazo. Trabajan sobre la marcha de día a día, sobre lo que se les va diciendo.
- El trabajo en equipo es fundamental y es la clave de toda empresa u organismo para el logro de objetivos, menciona el diseñador.
- El cambio de Administración, cree que no es un obstáculo para las relaciones laborales, sino que se tiene que tratar y conocer a la gente.
- Afirma disponer de las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo.

• **Flujos de información:**

- Considera que el director es con quien la mayoría se comunica dentro de la dirección.
- Menciona que si hay apoyo dentro de la dirección, y que no hay ninguna persona que se niegue o diga no puedo.
- El diseñador tienen comunicación informal con un compañero que pertenece a la misma coordinación de medios.
- Afirma que la Dirección de Desarrollo Social es la más accesible y la menos es Presidencia debido a que pone muchas trabas.
- Para un eficiente comunicar entre sus compañeros del área y otras direcciones del Palacio, él propone dinámicas de integración o salidas para convivir y conocerse más.
- La relación con los proveedores la considera como “buena”, aunque dice que hay de todo, pero sabe con quién contar y con quién no.
- La imagen que tienen los atizapenses sobre la DCS la considera como “buena” porque dice que se ha hecho difusión a las acciones de gobierno y lo que no aparece en lonas o bardas está en las redes sociales.
- Lo que propondría el diseñador gráfico para que los atizapenses estén mejor informados sobre las acciones de gobierno sería un sondeo a

colonias para saber si están enterradas de las acciones de gobierno y de ahí proponer el medio para su difusión.

❖ **Subalterno / Asistente Administrativo**

• **Clima organizacional:**

- La relación con su jefe es muy buena y afirma que se reconoce su trabajo.
- Se siente a gusto con su trabajo porque le gusta lo que hace.
- Hay acción comunicativa constante con su jefe y es así como se entera de lo que ocurre dentro y fuera de la dirección.
- No cambiaría nada porque considera que la estructura organizacional está bien hecha.
- Está enterada de los planes a mediano y corto plazo.
- Considera que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de objetivos y es así como les sale mejor el trabajo.
- Cree que el cambio de partido no es un obstáculo para las relaciones laborales.
- Afirma que si se disponen de las herramientas necesarias para realizar sus labores.

• **Flujos de información:**

- En este punto considera que el director y ella son quienes se comunican más con los demás integrantes de la organización.
- Para ella todos son considerados como accesibles para solicitar algún apoyo, y que han hecho un buen equipo.
- Con todas la demás direcciones se comunica, pero más con la Dirección de Administración y Tesorería debido a que su labor así lo demanda y ambas son accesibles.
- Considera que ninguna dirección del Ayuntamiento es inaccesible.
- Para mejorar un mejor comunicar entre sus compañeros del área y con otras direcciones del palacio propone que haya más interacción fuera del trabajo.
- Mientras que el trato con los proveedores es también “bueno” porque dice que llegan a acuerdos.
- Espera que los atizapenses tengan “buena” imagen del Municipio. Y propone que para que estén mejor informados un poco más de presupuesto económico para una mayor difusión de la información mediante la utilización de los diferentes medios que maneja la DCS.

3.9 Interpretación de resultados

- a) Observación participante
- b) Encuesta
- c) Entrevista

CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS ARROJADOS POR LAS 3 DIFERENTES TÉCNICAS				
INDICADORES	SUBINDICADORES	OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	ENCUESTA	ENTREVISTA
Estructura y funcionamiento	• Historia	La DCS no aparece en el organigrama general del Ayuntamiento. Unos realizan actividades que no corresponden a su función. Falta de personal. Hay deterioro en inmobiliario.	Se desconoce la filosofía de la Organización.	Falta de presupuesto para los productos que brinda.
	• Filosofía			
	• Organigrama			
	• Funciones			
	• Servicios y/o productos			
	• Medio ambiente externo			
Clima laboral	• Liderazgo	Se desconocen los planes a mediano y corto plazo. Falta de mantenimiento en la parte superior de la dirección.	Aquí mencionan que son informados de los que ocurre en el Organismo, pero desconocen los planes y objetivos. Las instalaciones son calificadas como regulares. Hay buen clima laboral debido a que hay motivación y respeto entre los compañeros del área.	Entre el director y sus trabajadores elaboran los planes a mediano y corto plazo, pero subalternos lo niegan al decir que los desconocen y que van al día sobre lo que se les dice. Hay trabajo en equipo. Cambio de Gobierno provoca que los proyectos queden inconclusos. Proponen dinámicas de integración o salidas fuera del trabajo para mayor integración laboral.
	• Motivación			
	• Toma de decisiones			
	• Planificación			
	• Flujos de información y comunicación			
	• Relaciones interpersonales			
	• Ambiente físico			
Flujos de información y comunicación	• Interna	Sólo se comenta la agenda de trabajo sin llegar a una junta donde se comunique a todos de manera general.		Le es indiferente al director la importancia que los atizapenses tengan sobre las funciones de la DCS. Considera que hay comunicación con todos sus trabajadores, pero en la observación se arrojó lo contrario en cuanto a los planes y la agenda de trabajo. Subalternos dicen que es poca la información que se les da.
	• Externa			
	• Formal			
	• Informal			
Medios de comunicación internos	• Manuales	No hay manual de bienvenida ni de funciones. Las juntas son escasas.	Subalternos reconocen que las juntas son efectivas, pero casi no hay.	
	• Correo electrónico			
	• Juntas			
	• Memorándums			

	• Oficios			
Medios de comunicación externos	• Periódico	Actualización de redes sociales. Comentarios negativos eliminados y el buzón de quejas se encuentra inhabilitado.	Se desconoce la función de la DCS por parte de los ciudadanos atizapenses. Hace falta mayor difusión sobre las acciones y proyectos de gobierno por medio de lonas, bardas y gaceta, porque la mayoría de los ciudadanos no recuerda haber visto publicidad reciente del Ayuntamiento o se enteran porque alguien se lo dijo.	Mayor presupuesto para la difusión de la gaceta y otros medios.
	• Gaceta			
	• Bardas			
	• Vinilonas			
	• Página web			
	• Redes sociales			
Otro		Los eventos como 10 de mayo, día del padre y aniversarios del Palacio únicamente son para sindicalizados.		Eventos donde asistan todos los integrantes de la Organización (sindicalizados y eventuales) para una mayor integración entre la DCS y las demás direcciones del Municipio.

3.10 Análisis FODA

Para realizar este análisis se debe de tomar en cuenta que el cambio Administrativo en el Municipio atizapense es cada 3 años y en ocasiones también hay cambio de partido. Aspectos que generan un giro en cuanto al personal y los recursos económicos que también cambian, provocando que no se lleven a cabo planes y proyectos que la DCS desee implementar.

A continuación se muestra el análisis FODA el cual presenta un panorama general de la actual situación de la Dirección de Comunicación Social, y lo que podría ocurrir en un futuro. Esto ayudará a tomar en cuenta aspectos que contribuyan a la elaboración del plan del comunicativo para dicho Organismo.

a) Fortalezas

- Trabajo en equipo.
- Motivación.
- La continuidad del partido (PAN) en el siguiente Gobierno favorecerá a seguir con proyectos no que hayan finalizado en su totalidad.
- Algunos trabajadores permanecerán en sus puestos lo que beneficiará a concluir planes.

b) Oportunidades

- Dar seguimiento a los proyectos y planes que se tengan en mente para brindar un mejor servicio y productos, para una mayor difusión sobre las acciones de gobierno para generar una óptima imagen del Ayuntamiento y que la dirección sea reconocida como tal.

c) Debilidades

- Falta de personal.
- Trabajadores desconocen los planes a mediano y corto plazo.
- Escasa difusión de las acciones y programas de gobierno.
- Atizapenses no conocen los servicios de la DCS.
- Cambio de personal, eventuales y rara vez de sindicalizados a otras direcciones. Esto provoca un cambio en la estructura, funciones y clima laboral.
- Se desconoce cuál será el presupuesto, otorgado por la siguiente Administración, ya que es de suma importancia para desarrollar los planes y proyectos que se desean implementar.

d) Amenazas

- Los objetivos de la dirección quedan a medias o no se lleven a cabo.
- Ciudadanos inconformes, imagen del Municipio atizapense pésima y funciones de la DCS desconocidas.

Al analizar e interpretar los resultados arrojados de las tres técnicas utilizadas en éste trabajo, en el siguiente capítulo y último se elaborará la Propuesta de un Plan de Comunicación que contribuya al mejoramiento de la Dirección de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza.

4. Propuesta de un Plan de Comunicación para la Dirección de Comunicación Social

La planeación implica seleccionar los objetivos del Organismo y de las metas departamentales, así como determinar los medios para alcanzarlos, **Koontz, (1988)**. Es decir, tiende un puente entre la posición actual del Sistema y a la cual se pretende llegar.

Por lo tanto, el plan de comunicación es el conciliador de la actividad comunicativa con la misión, metas, objetivos, estrategias y tácticas del organismo de una forma medible, “es el corazón de la CO estratégica”, afirma **Rebeil Corella (2006)**. O dicha de otra manera, el plan es una estrategia comunicativa orientada a fortalecer el comunicar interno y externo de la institución para el logro de sus metas.



En la siguiente figura se especifica claramente los pasos a seguir para elaborar un plan de comunicación en función a la DCS. Dicho esquema fue elaborado con información recabada en la materia *Prácticas profesionales en comunicación organizacional* impartida por la profesora Beatriz Pareyón; y por el especialista en CO, Thierry Libaert (2008).



4.1 Presentación

A continuación se llevará a cabo de manera concisa las propuestas ante las problemáticas encontradas en la investigación mediante la propuesta de un Plan Comunicativo que responda a las necesidades de la DCS.

En el plan se establecerán una serie de mejoras tanto en su clima laboral que se genera entre sus trabajadores como en los productos y servicios que ofrece la dirección.

- **Público**

El público al que va dirigido el plan es a:

- Ciudadanos y vecinos del municipio de Atizapán de Zaragoza.
- Servidores públicos del Ayuntamiento.
- Medios de comunicación local y estatal.

- **Objetivo**

Comunicar de manera oportuna y veraz los servicios, acciones y programas de gobierno del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza a la ciudadanía, y así generar una imagen de confianza ante el público.

- **Mensaje**

Posicionamiento Actual

Falta de información, difusión y actualización.

Posicionamiento Meta

Comunicar de manera oportuna y veraz los servicios, acciones y programas de gobierno.

Concepto

Información oportuna y veraz.

Características

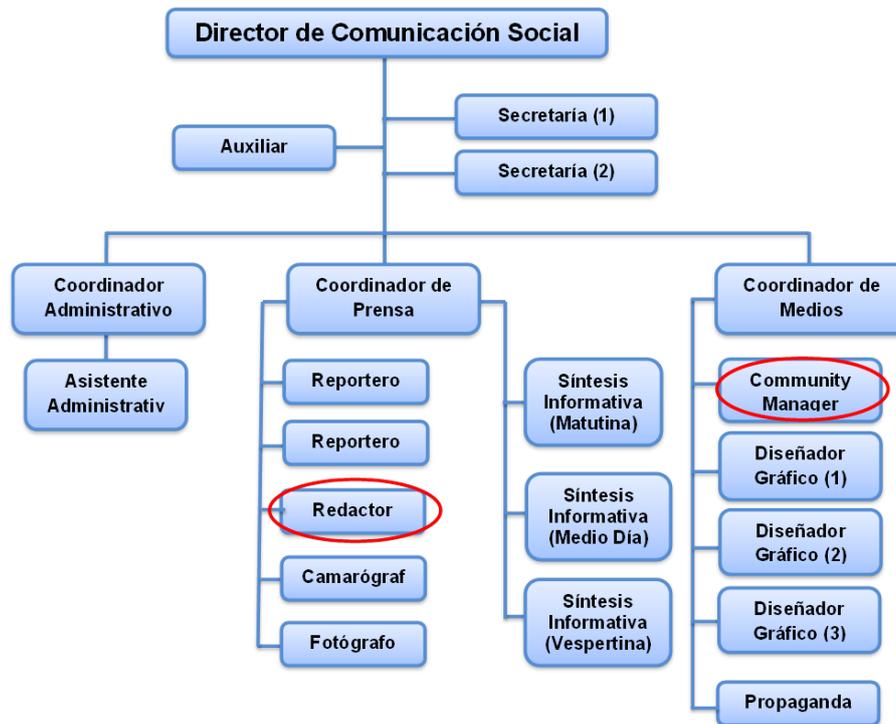
Las características que debe llevar el mensaje (tomando en cuenta el medio y la versión de su presentación) son las siguientes:

- Contenido: Texto, fotografía y video.
- Lenguaje: En español, claro, preciso y breve dependiendo la versión (anuncio, nota informativa, etc.).
- Tono: Cordial, amigable, tuteo a seguidores por redes sociales.
- Hashtags: No abusar de ellos y estén al servicio del mensaje a transmitir.
#ComunicaciónSocial
- Dirección web: Poner en cada medio terrestre la dirección web del Ayuntamiento y las redes sociales de la DCS.

- **Presupuesto**

Se desconoce hasta ahora el presupuesto económico para el año 2016.

En cuanto a personal, actualmente cuenta con 16 trabajadores, pero se propone que para el nuevo Régimen se cuente con un total de 21 trabajadores, quienes cubran cada uno de los puestos asignados en el anterior organigrama, pero agregando un redactor y cambiar al web master por un community manager. Como se muestra en el siguiente organigrama.



Dentro del recurso material lo que se propone es:

- Cámaras fotográficas.
- Computadoras actualizadas.
- Diseño de programas a corto y mediano plazo.
- Capacitación a trabajadores para un mejor desempeño laboral.

4.2 Desarrollo

El siguiente plan de acción (propuesta) partirá de objetivos específicos (primera columna) los cuales se pretende que el Organismo se apropie de ellos con el fin de alcanzar el objetivo general. En la segunda columna se especifica al público al que va dirigido cada objetivo. Y en las siguientes columnas se abordará la estrategia y las actividades a realizar, es decir, cómo implementar esas estrategias para alcanzar los objetivos.

PLAN DE ACCIÓN					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES
Comunicar y difundir de manera oportuna y veraz los servicios, acciones y programas de gobierno a la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> Ciudadanos y vecinos del municipio de Atizapán de Zaragoza. Servidores públicos del Ayuntamiento. Medios de comunicación local y estatal. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar los canales de tierra, aire y nube que más convengan de acuerdo al mensaje y al público para una eficiente y eficaz comunicación. Fortalecer la integración y comunicación entre los trabajadores de la DCS. 	<ul style="list-style-type: none"> Selección de los medios de comunicación externos de acuerdo a los resultados del sondeo. (En el plan de medios se muestran los más convenientes). 	1 día	DCS
			<ul style="list-style-type: none"> Establecer juntas semanales entre los integrantes de la DCS y los directivos de cada Dirección del Palacio, para hacerles saber lo que ocurre, y los planes a mediano y corto plazo e invitar a que den su opinión. 	1 hora	Director y/o Directivos.
			<ul style="list-style-type: none"> Implementar tableros de avisos en la DCS donde se pondrá el programa semanal o de cada día a realizar para que así todos estén informados y realicen mejor su trabajo. Además de poner al o los cumpleaños del mes. 	1 hora	Servicio Social con ayuda del Director y/o Directivos.
Mejorar los flujos de información y comunicación. Fortalecer las relaciones interpersonales entre los integrantes de la DCS y está con las demás direcciones del Ayuntamiento.	<ul style="list-style-type: none"> Servidores públicos del Municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la participación e integración de los servidores públicos del Palacio (eventuales y sindicalizados). 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un Manual de Bienvenida y de Funciones para que el trabajador esté mejor informado sobre sus derechos y obligaciones así como sus funciones a desarrollar. Se le enviará por correo electrónico en pdf y cada área deberá de contar con uno de forma impresa. 	1 semana por cada uno.	Redactor, Diseño Gráfico y Servicio Social.
			<ul style="list-style-type: none"> Establecer juntas semanales (mencionado en el punto anterior). 	1 hora	Director y/o Directivos.
			<ul style="list-style-type: none"> Realizar eventos que reúna a todas las Direcciones del Municipio por lo menos una vez al año. (Diciembre). 	15 días	DCS

			<ul style="list-style-type: none"> • Y dos eventos al año entre los integrantes de la DCS (Febrero y Septiembre). 	1 semana	Síntesis Informativa y Servicio Social.
<p>Generar una imagen organizacional óptima del H. Municipio de Atizapán de Zaragoza y de la Dirección de Comunicación Social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos y vecinos del municipio de Atizapán de Zaragoza. • Servidores públicos del Palacio. • Medios de comunicación local y estatal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de monitoreo de medios que detecte aquellos acontecimientos que afecten de manera favorable o desfavorable a la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño del logo de la Dirección de Comunicación Social, que al igual que el logo del H. Ayuntamiento también deberá aparecer en cada documento escrito, imagen, fotografía o video elaborado por la DCS. 	3 días	Diseño Gráfico
			<ul style="list-style-type: none"> • Agregar en el organigrama oficial Municipio a la Dirección de Comunicación Social. 	Media hora	Redacción y Diseño Gráfico
			<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear los medios y hacer un análisis semanal sobre comentarios negativos y positivos que aparezcan en los canales de tierra, aire y nube. 	1 día	Síntesis Informativa, Comunnity Manager y Servicio social.
<p>Optimizar el uso de la página web del Palacio y de las redes sociales que gestiona la DCS como medio de comunicación entre los ciudadanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos y vecinos del municipio de Atizapán de Zaragoza. • Servidores públicos del Ayuntamiento. • Medios de comunicación local y estatal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar el contenido de las redes sociales. • Interactuar con el público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar videos o capsulas pequeñas sobre los servicios, acciones y programas de gobiernos y publicarlos en youtube, redes sociales y página web. 	2 días a 1 semana dependiendo.	Camarógrafo y Servicio Social
			<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear los medios y verificar que estén actualizados. 	Diario	Síntesis Informativa, Comunnity Manager, Propaganda y Servicio Social.
			<ul style="list-style-type: none"> • Contestar lo más pronto posible los comentarios publicados en la página web y en redes sociales. 	3 minutos	Comunnity Manager
			<ul style="list-style-type: none"> • La DCS después de cada actividad política a cubrir invitará a la ciudadanía a consultar la información publicada en la página web y en las redes sociales. 	5 minutos	Director o Directivos

<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los canales de tierra (gaceta, periódicos, vinilonas y bardas) como medios de información hacia los atizapenses y vecinos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos y vecinos del municipio de Atizapán de Zaragoza. • Servidores públicos del Municipio. • Medios de comunicación local y estatal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la distribución de gaceta, periódicos, vinilonas y bardas 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los periódicos más leídos por los atizapenses, su costo y presupuesto para las publicaciones. 	1 semana	Asistente Administrativo y Servicio Social.
			<ul style="list-style-type: none"> • Investigar qué zonas son las que cuentan con menor recurso económico y/o escasa cobertura de internet y hacerles llegar la información por el canal de tierra. 	1 semana	Propaganda y Servicio Social
			<ul style="list-style-type: none"> • Investigar los puntos más transitados y/o de acuerdo al mensaje que se quiere dar a conocer. (Por ejemplo, acciones de gobierno.) 	1 semana	Propaganda y Servicio Social
			<ul style="list-style-type: none"> • Organizarse una vez por semana para hacer los recorridos de bardas y vinilonas para su permanencia y/o actualización, según sea el caso. 	3 horas	Propaganda y Auxiliar

- De acuerdo al sondeo sobre medios comunicativos externos de la DCS se seleccionaron los medios a utilizar para difundir las acciones y programas de gobierno. Esto se especifica en el plan de medios.
- Las juntas a desarrollar serán semanales, donde se abordaran las actividades de la semana, problemas a solucionar y propuestas que todos podrán dar. Con el fin de mantener informados a sus integrantes e invitarlos a dar su opinión, generando así mayor integración y conocimiento de su trabajo. Las juntas durarán una hora aproximadamente y serán llevadas a cabo por el Director y/o Directivos.
- La implementación de los tableros de aviso será para recordarles a los trabajadores sus actividades y aspectos de suma importancia con el fin de mantenerse informados y realicen mejor su trabajo. Y para hacerles saber que son importantes para la institución, se pondrá la foto del o los cumpleaños de mes, pues también es una forma de motivación. El tablero será modificado de acuerdo a las actividades establecidas y no tomará más de una hora su elaboración. Los responsables serán los de Servicio Social con ayuda del director y/o directivos.
- La elaboración del Manual de Bienvenida será para que los trabajadores estén informados de sus derechos y obligaciones, así como tener conocimiento de la empresa en la que laboran. Mientras que el de Funciones será para especificar sus funciones y la de sus compañeros, así como la estructura organizacional. Ambos podrán ser de suma importancia para futuras Administraciones o en dado caso modificar aspectos dependiendo del criterio de cada una. Pero ya se tendrá un conocimiento de ellos.

- Se pretende que ambos documentos se elaboren en PDF para ser enviados a cada trabajador por correo electrónico para que así si tienen dudas lo vuelvan a revisar, pero también se imprimirá uno para cada área. Cada manual no llevará más de una semana su elaboración. Los involucrados serán el Redactor, Diseño Gráfico y Servicio Social.
- Se realizará un evento al año (debido al presupuesto) para todas las Direcciones del Ayuntamiento y será en el mes de diciembre donde hay menos actividad laboral. Se pretende que sea en el patio de la alcaldía debido al gran espacio y ahorro en presupuesto. El evento será con el fin de fomentar la convivencia e integración de los trabajadores. Los preparativos del evento tendrán una duración de 15 días aproximadamente y cada dirección tendrá un rol asignado para su preparación, el cual será sorteado para evitar malos entendidos.
- Mientras que dentro de la DCS se realizarán dos eventos al año los cuales se pretende que sean en el mes de febrero por el día del amor y la amistad y septiembre por las fiestas patrias. Su preparación será de una semana aproximadamente y los organizadores serán todos los integrantes en específico Síntesis Informativa y Servicio Social.
- El rediseño del logo de la DCS, será con el fin de generar una imagen a la dirección, pues el actual logo es muy simple y nada que ver con la DCS. Dicho logo al igual que el del Municipio también deberá aparecer en cada documento escrito, imagen, fotografía o video elaborado por la DCS. Con el propósito de que la ciudadanía empiece a conocer a la dirección y sus funciones. El rediseño tendrá una duración de 3 días aproximadamente y contara con la participación de todos los integrantes de la DCS opinarán sobre el rediseño que elaborará Diseño Gráfico,
- Agregar en el organigrama oficial del Ayuntamiento a la DCS, con el fin de ser reconocida oficialmente. No debe de tardar menos de media hora y elaborará Redacción y Diseño Gráfico
- Se establecerá un programa de monitoreo a los medios escritos, electrónicos y digitales el cual será diario y habrá un reporte semanal sobre comentarios negativos y positivos. Con el fin de optimizar la imagen del Municipio y de la DCS. Diario y participará Síntesis Informativa, Comunnity Manager, Propaganda y Servicio Social.
Dentro del programa de monitoreo de medios se verificará que estén actualizados. Con el fin de tener constante comunicacion con el público y de que estos se encuentren informados. Servicio Social. Comunnity Manager, Propaganda y Servicio Social.
- Al contestar al instante los comentarios publicados en la página web y en redes sociales, se genera interés por el público y una imagen positiva hacia este. Además de servirle en lo que necesite. Pues cada contestación tendrá una duración de 3 minutos aproximadamente y el encargado por obvias razones es el Comunnity Manager.
- Se realizarán videos o capsulas pequeñas sobre los servicios, acciones y programas de gobiernos y serán publicados en youtube, redes sociales y página web. Con el propósito de mantener comunicación con el público y Medios sobre el Gobierno atizapense. El tiempo de elaboración de cada producto será de 2 días a 1 semana dependiendo el mensaje. Los involucrados serán el Camarógrafo y Servicio Social
- La DCS después de cada actividad política a cubrir invitará a la ciudadanía a consultar la información publicada en la página web y en las redes sociales con el fin de que ésta tenga más información y conocimiento de lo que hace el Ayuntamiento e invitarlo a que den su opinión para futuras mejoras. Cada aviso tendrá una duración de 5 minutos y lo dirá el Director general o directivos del

área. Con el fin de fomentar la imagen de la institución y que conozcan los productos que elabora la DCS,

- Se seleccionarán los periódicos más leídos por los atizapenses, y por consiguiente su costo y presupuesto para futuras publicaciones. Con el fin de que llegue el mensaje al mayor número de lectores atizapenses. Dicha selección no llevará más de una semana y podrá ser guardada en un banco de datos. Los involucrados serán el Asistente Administrativo y Servicio Social.
- Reforzar la distribución de las gacetas en las colonias que cuentan con menor recurso económico y/o escasa cobertura de internet y hacerles llegar la información de los programas que los beneficien, así como las acciones de gobierno.
- Dicha investigación podrá ser guardada en bancos de datos y tendrá una duración de 1 semana y participarán Propaganda y Servicio Social.
- Investigar los puntos más transitados y/o de acuerdo al mensaje que se quiere dar a conocer. Pues muchas veces se preocupan por cubrir espacios donde poner el mensaje y no por cuál será el más adecuado. Por ejemplo, si se habla de becas, el mensaje se puede dar a través de lonas y ubicada cerca de escuelas o zonas de escasos recursos. La investigación durará una semana y los participantes serán Propaganda y Servicio Social.
- Organizarse una vez por semana para hacer los recorridos de bardas y vinilonas para su permanencia y/o actualización, según sea el caso. Muchas veces llevan meses expuestos programas pasados o apenas ponen una lona y en pocos días se la roban. Así la información será en tiempo y forma. Se establecerán las rutas a recorrer cada semana y tendrán una duración de aproximadamente 3 horas. Los involucrados serán Propaganda y Auxiliar.

4.3 Plan de medios

Cabe afirmar que la elección de los medios condiciona la información. Ahora que ya se tienen seleccionados los medios a utilizar (de acuerdo al sondeo realizado en esta investigación) para comunicar de manera oportuna y veraz los servicios, acciones y programas de gobierno atizapense, se realizará el plan de medios a seguir de acuerdo al mensaje que se desea comunicar y al público objetivo, así como la versión, su contenido y los responsables de su elaboración.

PLAN DE MEDIOS						
PÚBLICO	MENSAJE	CANAL	MEDIO	VERSIÓN	CONTENIDO	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos y vecinos del municipio de Atizapán de Zaragoza. • Servidores públicos del Municipio. • Medios de comunicación local y estatal. 	Servicios que ofrece el H. Ayuntamiento	Tierra	Periódico	• Anuncio	Texto y fotografía.	Servicio Social.
			Gaceta	• Nota informativa • Desplegado • Anuncio	Texto y fotografía.	Redacción y diseño gráfico.
			Vinilonas	• Anuncio	Texto e imagen.	Redacción, diseño gráfico y propaganda.
		Nube	Sitio Web	• Nota informativa • Desplegado • Anuncio	Texto, fotografía y video.	Servicio social y web master.

			Redes Sociales (FB, TW)	<ul style="list-style-type: none"> • Desplegado • Anuncio 	Texto, fotografía y/o video.	Redacción, diseño gráfico y web master.	
			YouTube	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio 	Cápsula: voz, imagen y texto.	Servicio Social.	
	Programas de gobierno (educación, obras públicas, salud, cultural, económico, etc).	Tierra		Periódico	<ul style="list-style-type: none"> • Nota informativa • Desplegado • Anuncio 	Texto y fotografía.	Redacción, diseño gráfico y director de medios.
				Gaceta	<ul style="list-style-type: none"> • Nota informativa • Desplegado • Anuncio 	Texto y fotografía.	Redacción y diseño gráfico.
				Vinilonas	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio 	Texto e imagen.	Redacción, diseño gráfico y propaganda.
				Bardas	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio 	Texto.	Redacción, diseño gráfico y propaganda.
		Nube		Sitio Web		Texto, fotografía y video.	Redacción, diseño gráfico y web master.
				Redes Sociales (FB, TW)	<ul style="list-style-type: none"> • Nota informativa • Desplegado • Anuncio 	Texto, fotografía y/o video.	Servicio social y web master.
				YouTube	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio 	Videos: voz, texto e imagen.	Servicio social y web master.
	Logros y acciones de gobierno (obras públicas, eventos culturales y demás.).	Tierra		Periódico	<ul style="list-style-type: none"> • Nota informativa • Boletín • Desplegado • Anuncio 	Texto y fotografía.	Redacción, diseño gráfico y director de medios.
				Gaceta	<ul style="list-style-type: none"> • Nota informativa • Desplegado • Anuncio 	Texto y fotografía.	Redacción y diseño gráfico.
				Vinilonas	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio 	Texto e imagen.	Redacción, diseño gráfico y propaganda.
				Bardas	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio 	Texto.	Redacción, diseño gráfico y propaganda.
		Nube		Sitio Web	<ul style="list-style-type: none"> • Nota informativa • Boletín • Desplegado • Anuncio 	Texto, fotografía y video.	Redacción, diseño gráfico y web master.
			Redes Sociales (FB, TW)	<ul style="list-style-type: none"> • Nota informativa • Desplegado • Anuncio 	Texto, fotografía y/o video.	Redacción, diseño gráfico y web master.	
			YouTube	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio 	Videos: voz, texto e imagen.	Redacción, diseño gráfico y web master.	
		Aire	Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio 	Voz.	Redacción y director de medios.	

A continuación se presenta un ejemplo de la inserción del mensaje de acuerdo a lo que se desea comunicar (servicios, programa o acción de gobierno) diseñado para prensa.

INSERCIÓN DEL MENSAJE									
QUIÉN SOLICITA	MENSAJE	MEDIO	MEDIDA	VERSIÓN	SECCIÓN	UBICACIÓN	FECHA INSERCCIÓN	TIEMPO PREPARACIÓN	COSTO
Desarrollo Social	Becas para niños de primaria.	El Sol de México	Media plana	Anuncio	Educación	Página 6	Segunda semana de enero	Dos días	\$\$\$
Obras públicas	Pavimentación de la colonia, La Colmena.	Reforfa	Una plana	Desplegado	X	Contraportada	Febrero a marzo	Dos días	\$\$\$

4.4 Cronograma

En el cronograma se especificarán las actividades, el medio a utilizar, fechas en que se quiere comunicar y los indicadores de evaluación.

En el “cronograma nube” los medios que se establecen son: Página Web, Facebook, Twitter y YouTube. Donde dependiendo del mensaje que se quiere comunicar es como se empleará el medio (como anteriormente se mencionó) y la fecha, además de su monitoreo y evaluación de cada uno.

PW: Página Web

FB: Facebook

TW: Twitter

YT: YouTube

CRONOGRAMA						
ACTIVIDADES	FECHA					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Informar sobre los servicios que ofrece	PW	PW	PW	PW	PW	PW
	FB	FB	FB	FB	FB	FB
	TW	TW	TW	TW	TW	TW
	YT		YT		YT	
Informar sobre los programas de gobierno	PW	PW	PW	PW	PW	PW
	FB	FB	FB	FB	FB	FB
	TW	TW	TW	TW	TW	TW
	YT		YT		YT	
Informar sobre las acciones y logros de gobierno	PW	PW	PW	PW	PW	PW
	FB	FB	FB	FB	FB	FB
	TW	TW	TW	TW	TW	TW
	YT			YT		YT
Monitoreo de los comentarios y actualización	PW	PW	PW	PW	PW	PW
	FB	FB	FB	FB	FB	FB
	TW	TW	TW	TW	TW	TW
	YT	YT	YT	YT	YT	YT

Evaluación. Resultados obtenidos vs resultados esperados.			PW			PW
			FB			FB
			TW			TW
			YT			YT

En el “cronograma tierra y aire” los medios que se establecen son: Periódico, Gaceta, Vinilonas, Bardas y Radio.

PE: Periódico

GA: Gaceta

VI: Vinilonas

BA: Bardas

RA: Radio

CRONOGRAMA TIERRA Y AIRE						
ACTIVIDADES	FECHA					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Informar sobre los servicios que ofrece	PE	PE	PE	PE	PE	PE
		GA			GA	
	VI	VI	VI	VI	VI	VI
	BA	BA	BA	BA	BA	BA
Informar sobre los programas de gobierno	PE	PE	PE	PE	PE	PE
		GA			GA	
		VI		VI		VI
	BA		BA		BA	
				RA		
Informar sobre las acciones y logros de gobierno	PE	PE	PE	PE	PE	PE
		GA			GA	
	VI		VI		VI	
		BA		BA		BA
	RA					RA
Monitoreo y actualización		PE		PE		PE
		GA		GA		GA
		VI		VI		VI
		BA		BA		BA
		RA		RA		RA
Evaluación. Resultados obtenidos vs resultados esperados.			PE			PE
			GA			GA
			VI			VI
			BA			BA
			RA			RA

4. 5 Evaluación

La evaluación es de suma importancia porque con ella se podrá saber qué tan favorable o desfavorable fue la aplicación de las acciones comunicativas dentro del plan de comunicación. Pueden ser mediciones semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o cuando finalice en sí la acción. Lo importante será corregir desviaciones para cumplir los objetivos.

A partir de los resultados arrojados de la evaluación se deberá hacer una comparación con las metas establecidas y asentar las causas del comportamiento detectado.

De manera interna se aplicará un cuestionario a los miembros de la organización para saber el grado de satisfacción que tienen para con su trabajo, así como evaluar sus acciones comunicativas. La aplicación de cuestionario será cada 6 meses.

De manera externa se dará un seguimiento a las redes sociales como se especifica en el cronograma anterior. Las evaluaciones para todos los medios serán cada 3 meses, con el fin de proponer mejoras para futuras acciones. Pero semanalmente en los medios digitales como Página Web, Facebook, Twitter y YouTube. Se hará un análisis sobre comentarios negativos y positivos, que se abordarán en las juntas semanales que de igual manera será para proponer soluciones.

Se aplicará un sondeo cada tres meses a los atizapenses que acudan a las instalaciones del Palacio de entre 25 y 50 años con el fin de saber qué tan satisfechos están con la información que les proporciona la DCS y la imagen que tienen del Gobierno atizapense. Se elegirá a una muestra representativa dependiendo del número de habitantes que haya en Atizapán.

También se verá reflejado en los eventos públicos a los que asistan los atizapenses como eventos culturales, inauguraciones de obras públicas, solicitudes de becas, entre otros eventos públicos..

CONCLUSIONES

“Todo lo que permanecía estable se transforma, se recrea o se disuelve. Nada permanece. Y lo que permanece ya no es la misma cosa” (Octavio Ianni, 1987).

Las instituciones públicas se ven involucradas ante las demandas del entorno en el que se desarrollan, pues están hechas para responder a las necesidades de la sociedad y a su vez evitar el caos.

Sin embargo, en México, ante una sociedad tan cambiante y diversificada muchas instituciones dejan a un lado al actuar comunicativo o simplemente no lo usan de manera adecuada. Pues la deficiencia de ésta provoca incertidumbre, descontentos e incluso llega a provocar guerras, pero si hay participación eficiente a través del diálogo, acuerdos y negociación, se generarán grandes beneficios al sistema social e individual.

Al estudiar una institución pública como fue el caso de la Dirección de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza desde el primer acercamiento al Organismo se notaron los colores partidarios en sus instalaciones, azul y blanco que hacen referencia al partido político PAN, que es el que preside actualmente.

Sus integrantes se mostraron amables y participantes para la realización del presente trabajo, lo cual facilitó la recolección de información y la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación.

Al adentrarse a la Institución se observó el respeto y el trabajo de equipo de sus integrantes, que en su mayoría son adultos jóvenes de entre 30 y 45 años. La persona que aportó más información fue la auxiliar administrativa, debido a que ella tiene mayor enlace con la mayoría de los integrantes de la DCS y con otras direcciones, así como con los proveedores y medios debido a que su trabajo así lo demanda y el largo tiempo que lleva laborando en el Ayuntamiento.

También se observó que el ambiente físico en la parte superior del área se encuentra deteriorado pero, no es algo que les afecte del todo.

La rotación del personal ha sido constante durante esta Administración, pues en total ha habido seis cambios, entre ellos, dos del Director general, y pese a ello sus relaciones entre sus integrantes siguen siendo cordiales y respetuosas. Se mostró el trabajo en equipo, pues afirman que es fundamental para el logro de los objetivos de la Institución.

En cuanto al comunicar organizacional de la DCS, tema en el que se hizo hincapié, pues muchas veces se desconocen los planes a mediano y corto plazo; y los productos comunicativos que elabora son poco eficientes en cuanto a la difusión y actualización del mensaje. Además los atizapenses desconocen las funciones de la DCS.

Estos fueron los principales aspectos en los que se detallaron más las propuestas a realizar utilizando la comunicación como una estrategia, como un coordinador de acciones y propiciador de una mejor calidad laboral.

En conclusión, el estudio de este caso comprueba que la Institución se encuentra en mal estado en cuanto a su comunicación organizacional. En primer lugar el cambio de Gobierno genera descontrol, pues las “nuevas” personas que se integran muchas veces no tienen los conocimientos para el puesto en el que se desempeñan. Es colocada en puestos sólo por llenar uno. O en dado caso deben de capacitarlas para desempeñar los diferentes roles que les corresponden.

También el Organismo debe de estructurar mejor su organigrama y no dejar espacios vacíos, ya que cada parte es importante para éste.

Como obligación de la DCS, debe informar a sus trabajadores sobre los planes a mediano y corto plazo, sobre las actividades a desarrollar. Hacerles saber porque es significativo su trabajo y buen desempeño; así como tomar en cuenta sus opiniones. Recordarles que son parte importante de la organización y que son como una familia, pues pasan la mayor parte de su tiempo en esta.

En cuanto a los productos comunicativos que elabora la DCS, le conviene tomar en cuenta qué medio es el más adecuado para el público a quien va dirigido el mensaje y qué información llevará. Así, como hacer un uso adecuado de la tecnología, por ejemplo contestar los mensajes en Facebook, que se muestre el interés al ciudadano.

Elaborar planes a mediano y corto plazo, y evaluar su efectividad.

Todo ello con el fin de alcanzar las metas de la organización y generar ante el público una imagen de confianza. Que sepa que la DCS le informa de manera oportuna y veraz las acciones y programas de gobierno. Que está al tanto de lo que ocurre en su municipio y que le interesa apoyarlo, beneficiarlo.

Por lo tanto los sistemas sociales tienen que apostar por una comunicación organizacional que ayude a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y el medio en que se desarrolla. Además, influir en las opiniones y conductas de su público con el propósito de reducir la incertidumbre y mantener un equilibrio. Con la finalidad de alcanzar los objetivos de la institución y para el bien común.

Este método puede ser aplicado a otros Municipios del Estado de México para tener conocimiento de los posibles puntos rojos a atacar en cuanto a CO, siempre y cuando dicho método sea ajustado a las necesidades de cada uno.

Finalmente la comunicación debe de ser pensada como una estrategia integradora de orden y acción para el bien común.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, Héctor Felipe. (1997). **Teoría de las organizaciones**. México: Eudecor.
2. Bartoli, Annie, (1992), **Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada**, México, DF: Paidós.
3. Berlo, David K. (1981). **El proceso de la comunicación**. Bueno Aires: El Ateneo.
4. Brunet, Luc. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México, DF.: Trillas.
5. Capriotti, Paul (1999). **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. Barcelona: Ariel.
6. Cassirer, Ernst, (1998) **Filosofía de las formas simbólicas III**. México: Fondo de Cultura Económica.
7. Castel, Robert (2001). **Desigualdad y globalización: Cinco conferencias**. Buenos Aires, Argentina: Manantial.
8. Del Pozo Lite, Marisa. (2007). **La gestión de la comunicación interna en las organizaciones. casos de empresa**. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
9. Fernández Collado, Carlos. (1986). **La comunicación humana: Ciencia Social**. México: Mc Graw Hill.
10. Fernández Collado, Carlos. (2002). **La comunicación en las organizaciones**. (2da. ed.) México: Trillas.
11. Galindo Cáceres, Luis Jesús. (1998). **Técnicas de investigación en sociedad cultura y comunicación**. México: Pearson Educación,
12. Giddens, Anthony. (1987). **La producción y la reproducción de la vida social, Las nuevas reglas del método sociológico**. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
13. Goldhaber, Gerald M. (1990). **Comunicación organizacional**. (4ta. Reimp.) México: Diana.
14. Homs Quiroga, Ricardo. (1990). **La comunicación en la empresa**. México: Iberoamérica.
15. Koontz, Harol; O'Donnel, Cyril; Weihrich, Heinz. (1988). **Elementos de Administración**. Madrid, España: Mc Graw Hill.
16. Krieger, Mario. (2001). **Sociología de las organizaciones**. Buenos Aires, Rep. Argentina: Pearson Education.
17. Libaert, Thierry, (2008). **El plan de comunicación organizacional**. México, D.F.: Limusa.
18. Martín Martín, Fernando. (2003). **Comunicación empresarial e institucional**. Madrid: Universitas.
19. Martín Serrano, Manuel. (1990). **Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia**. Madrid: Mc Graw Hill.
20. Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik Abraham (coordinadores). (1991). **Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial**. México: Trillas.
21. Muriel, María Luisa; Rota, Gilda. (1980). **Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones públicas**. Quito: CIESPAL.
22. Rebeil Corel, Ma. Antonieta (2006). **Comunicación estratégica en las organizaciones**. México, D.F.: Trillas.
23. Robbins Stephen, (1987). **Administración: Teoría y práctica**. México: Prentice Hall.
24. Robbins Stephen, (1999). **Comportamiento organizacional**. México: Pearson Educación.

25. Rodríguez Estrada, Mauro; Ramírez Buendía, Patricia (2004). **Psicología del mexicano en el trabajo.** México, D.F.: Mc Graw Hill.
26. Rojas Soriano, Raúl. (1976). **Guía para realizar investigaciones sociales.** Madrid, España: Plaza y Valdèz.
27. Ruíz Olabuenaga, José Ignacio. (1995). **Sociología de las organizaciones.** Madrid, España: Universidad de Deusto, Bilbao.
28. Schein, Edgard H. (1972). **Psicología de la Organización.** Madrid, España: Prentice Hall Internacional.

- **Internet**

1. Juárez Chávez, Diego. (1998). **Atisbos y Abismos para Investigar la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Ecológico-existencial.**
Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/atisbos.htm> (Acceso en abril 2015).
2. Pérez Dávila, Jaime. (1997). **El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación.**
Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/quiebre.htm> (Acceso en abril 2015).
3. Vázquez Arteaga, Manuel. (1998). **Una década de la comunicación organizacional en México.**
Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/decada.htm> (Acceso en abril 2015).
4. **Página oficial del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza.**
<http://www.atizapan.gob.mx/> (Acceso en abril 2015).
5. **Facebook del H. Ayuntamiento**
https://www.facebook.com/AyuntamientoAtizapanZ/about/?entry_point=page_nav_about_item&tab=page_info (Acceso en abril 2015).
6. **Twitter del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza**
<https://twitter.com/ATZciudadano?lang=es> (Acceso en abril 2015).
7. **YouTube del H. Ayuntamiento**
<https://www.youtube.com/channel/UCIsPma1XWG9ozEvY9ZT94KA> (Acceso en abril 2015).

Anexo 1: Entrevistas

- **Director de la Dirección de Comunicación Social**

1. ¿Cómo es su relación con su jefe?

Es buena, cordial, tanto muy respetuoso y de amigos cuando es posible.

2. ¿Sus superiores reconocen su trabajo?

Si todo el tiempo, también cuando nos equivocamos también nos hace ver nuestros errores.

3. ¿Se siente a gusto en su trabajo? y ¿por qué?

Si porque es un trabajo que me gusta mucho, a mí me apasiona mucho el periodismo y es muy gratificante estar aquí, convivir con muchos medios y reporteros, compañeros del día a día.

4. ¿Cómo se entera de lo que ocurre dentro y fuera de la Dirección?

Dentro de la Dirección directamente con mis trabajadores, somos un grupo muy pequeño y afuera tenemos una relación muy estrecha con otros directores, de alguna forma la naturaleza de nuestra oficina depende también de nuestra unión que tengamos entre las distintas áreas entonces esa es una de mis fuentes. Y también lo que nos enteramos a través de los medios.

5. Si pudiera cambiar algo, ¿qué sería?

Yo mejoraría un poco el salario de mis trabajadores aunque realmente es muy complicado, muy difícil porque muchas veces los presupuestos son muy reducidos. En pocas palabras buscaría más presupuesto para el área.

6. ¿Está enterado de los planes a mediano y corto plazo de la Dirección?

Sí, puesto que nosotros mismos los elaboramos.

7. ¿Considera que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de objetivos de la organización? Y ¿Por qué?

Si totalmente.

8. ¿Considera que el cambio de administración y/o de partido es un obstáculo para las relaciones laborales? ¿Por qué?

Si influye mucho, sobre todo porque existe la cultura de que cada vez que hay un cambio de administración cambian a mucho personal, entonces si eso pudiera cambiar ayudaría a que muchos proyectos no se quedaran inconclusos y se le diera continuidad al trabajo.

9. ¿Dispone de las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

Sí.

10. ¿Quién es la persona con quién la mayoría se comunica dentro de la Dirección?

Con mi coordinador administrativo.

11. ¿Quién (es) son los más accesibles para solicitar algún apoyo dentro de la Dirección?

En realidad todos no hay nadie que se complique.

12. ¿Quién (es) son los menos accesibles para solicitar algún apoyo dentro de la DCS?

Nadie, todos son accesibles.

13. ¿Con quién se comunica más fuera de la Dirección? Y ¿Por qué?

Con el presidente porque de algún modo tengo que compartir mis decisiones con él, porque influyen mucho en la imagen que la ciudadanía tienen de la institución.

14. ¿Qué Dirección es la más accesible para solicitar algún apoyo dentro del Ayuntamiento?

Todas son accesibles.

15. ¿Qué Dirección es la menos accesible para solicitar algún apoyo dentro del Ayuntamiento?

(Se omite pregunta)

16. ¿Qué propondría para mejorar la comunicación entre sus compañeros y con otras direcciones?

Creo que la relación es buena, a la fecha no se nos ha complicado por ahí un tema de comunicación, entonces creo que como trabajamos en la actualidad, estamos bien.

17. ¿Cómo es su relación con los proveedores?

A veces es complicada porque los recursos en el ámbito de la administración pública a veces no fluyen como debieran, entonces algunos de ellos son muy exigentes y desesperan muy fácil cuando ven que no sale el dinero como ellos quisieran.

18. ¿Cómo considera la imagen que tienen los atizapenses sobre la DCS?

Nuestra labor es transparentar y difundir las acciones de gobierno, entonces muchas veces la gente no se cuestiona quien hace la difusión que ven en la calle, sino lo que ellos piensan es que el presidente está haciendo tal o cual acción, entonces nuestra relación con la ciudadanía es indirecta. Estamos como en medio entre lo que hace la administración y lo que la gente ve.

19. ¿Qué propondría para que los atizapenses estén mejor informados sobre las acciones de Gobierno del Ayuntamiento?

Nosotros tenemos una gaceta pero a veces esa gaceta sale muy caro imprimirla y es un medio que llega a mucha gente. Entonces yo creo que incrementaría el tiraje de esa gaceta, y mejoraría también la distribución para que llegara más gente.

¿Y las redes sociales?

Es poca la gente que se entera. Las redes sociales si tienen importancia en la vida actual del municipio pero no tanta como luego la gente cree.

- **Subalterno / Diseñador Gráfico**

1. ¿Cómo es su relación con su jefe?

Mi relación es muy buena, tanto personal como laboral.

2. ¿Sus superiores reconocen su trabajo?

Si, si reconoce nuestro trabajo, ya que nosotros somos un área en la cual nuestro trabajo va a la ciudadanía.

3. ¿Se siente a gusto en su trabajo? y ¿por qué?

Si claro me siento muy a gusto, ya que el papel que manejamos es muy importante, tanto gráficamente darlo a conocer todo lo que es la administración hacia la ciudadanía.

4. ¿Cómo se entera de lo que ocurre dentro y fuera de la Dirección?

Bueno, en sí de todo lo que nos enteramos es por medio de oficios, llamadas o correos. Los cuales traen la información de las direcciones lo que solicitan de diseño.

5. Si pudiera cambiar algo de la DCS, ¿qué sería?

Cambiar algo... yo creo que sería mobiliario o algo así, alguna parte de aquí de la oficina que no está muy bien que digamos. Entonces eso yo lo cambiaría.

6. ¿Está enterado de los planes a mediano y corto plazo de la Dirección?

Como tal un plan que aquí se maneje y que nos den a conocer la verdad es muy poca la información que nos dan. Nada más vamos sobre la marcha aprendiendo de los que nos van diciendo.

7. ¿Considera que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de objetivos de la organización? Y ¿Por qué?

Por supuesto. Yo creo que esa es la clave de toda empresa, de toda organización. Si no tenemos comunicación entre equipo yo creo que pues ahí vamos mal.

8. ¿Considera que el cambio de administración y/o de partido es un obstáculo para las relaciones laborales? ¿Por qué?

Pues tanto un obstáculo para las relaciones laborales yo creo que no, porque se maneja por administraciones, realmente, ósea si tratas a la gente, conoces mucha gente, pero realmente tú no sabes la otra administración con qué gente vaya a venir o si tú vas a seguir dentro de esta administración ósea es muy ambiguo, no se sabe qué va a pasar.

Entonces ¿el cambio de partido no afectaría?

Sí, claro que si afecta.

¿De qué manera?

Pues sí, porque si el otro partido trae a su gente, despedido, te corren.

9. ¿Dispone de las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

Sí, si tengo.

10. ¿Quién es la persona con quién la mayoría se comunica dentro de la Dirección?

Nuestro director, nos lleva y nos dice hay que hacer esto, aquí tenemos este programa, hay que realizarlo. Él es la cabeza.

11. ¿Quién (es) son los más accesibles para solicitar algún apoyo dentro de la Dirección?

Yo creo que aquí dentro de la Dirección, en el tiempo de experiencia yo creo que todas las personas nos apoyamos, no hay ninguna así que se niegue o que diga no puedo o algo así. Yo creo que todas de alguna manera nos apoyamos.

12. ¿Quién (es) son los menos accesibles para solicitar algún apoyo dentro de la DCS?

No, no hay. Yo creo ahora sí que me tocó un equipo que jala, jala parejo.

13. ¿Con quién se comunica más fuera de la Dirección? Y ¿Por qué?

Con un compañero.

¿Formal o informal?

Informal, para cotorrear, salir.

¿De qué área es?

De esta misma.

14. ¿Qué Dirección es la más accesible para solicitar algún apoyo dentro del Ayuntamiento?

Comunicación social.

Bueno, fuera del Ayuntamiento

Yo creo que de ahí parte... Desarrollo Social que es una de las que más te apoyan también.

15. ¿Qué Dirección es la menos accesible para solicitar algún apoyo dentro del Ayuntamiento?

Yo creo que realmente sería presidencia, yo creo que es una de las direcciones o parte del organigrama que igual pedir apoyo a ellos es como que "hay sí, deja ver si puedo", ponen muchas trabas.

16. ¿Qué propondría para mejorar la comunicación entre sus compañeros y con otras direcciones?

Yo propondría más que nada dinámicas que te integren dentro de tu equipo, ya que es un municipio, yo sé que es complicado, es mucha gente. Pero sabiendo yo creo que alguna dinámica, a lo mejor alguna actividad con todos los compañeros que te conozcan, a lo mejor así de... ir a un parque o algo así fuera realmente te vas conociendo y conoces a gente de otras direcciones y eso te hace parte del grupo.

17. ¿Cómo es su relación con los proveedores?

Buena, hay de todos. Yo creo que te vas topando con proveedores que son muy accesibles y entienden lo que es el trabajo urgente. Porque realmente aquí es una onda de que pides un trabajo de un día para otro o unas horas y hay proveedores que están muy comprometidos y hay otros que en realidad te ponen trabas, que no tienen

el material o sabes que mis máquinas no las tengo. Entonces pues yo creo que vas aprendiendo con quien realmente cuentas.

18. ¿Cómo considera la imagen que tienen los atizapenses sobre la DCS?

Yo creo que buena porque realmente la difusión en cuestiones de publicidad, de la imagen que se le ha manejado al presidente en redes sociales: Facebook, twitter; campañas y todo eso se ha hecho. La gente sabe que se han hecho una rehabilitaciones, pavimentaciones, inauguraciones, programas de apoyo que realmente a lo mejor hay programas que si no salen pero los puedes encontrar en la página.

19. ¿Qué propondría para que los atizapenses estén mejor informados sobre las acciones de gobierno del ayuntamiento?

Yo creo que hacer un sondeo en colonias o algo así. Ir preguntando a colonia que si sabe de este programa, conoce de esto y te vas a dar cuenta de “no, no lo sé o algo así”, entonces poder llegar a ese punto con publicidad, a lo mejor meter algunas lonas, a lo mejor hacer una gaceta y que se reparta en esa zona.

• **Subalterno / Asistente Administrativo**

1. ¿Cómo es su relación con su jefe?

Muy buena.

2. ¿Sus superiores reconocen su trabajo?

Sí.

3. ¿Se siente a gusto en su trabajo? y ¿por qué?

Sí, mucho porque me gusta interactuar con los medios, me gusta hacer mi trabajo interno que son requisiciones y los trámites correspondientes para dar publicidad a los medios.

4. ¿Cómo se entera de lo que ocurre dentro y fuera de la Dirección?

Por medio de la comunicación que tengo con mi jefe.

5. Si pudiera cambiar algo, ¿qué sería?

Nada, porque creo que la estructura está bien hecha.

6. ¿Está enterado de los planes a mediano y corto plazo de la Dirección?

Si, por medio de la comunicación que tengo con mis jefes.

7. ¿Considera que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de objetivos de la organización? Y ¿Por qué?

Sí, porque así yo creo que salen cada quien en su función hacemos equipo y nos sale muchísimo mejor.

8. ¿Considera que el cambio de administración y/o de partido es un obstáculo para las relaciones laborales? ¿Por qué?

No, porque sigue siendo la misma estructura.

9. ¿Dispone de las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

Si, si las dispongo.

10. ¿Quién es la persona con quién la mayoría se comunica dentro de la Dirección?

Con el director y con la coordinación administrativa que en este caso es conmigo.

11. ¿Quién (es) son los más accesibles para solicitar algún apoyo dentro de la Dirección?

Todos.

12. ¿Quién (es) son los menos accesibles para solicitar algún apoyo dentro de la DCS?

No. Fíjate que en esta Administración hemos hecho un buen equipo. No hay ese tipo de situaciones.

13. ¿Con quién se comunica más fuera de la Dirección? Y ¿Por qué?

Con todas la áreas correspondientes, como en el caso de tesorería y administración. Porque la Dirección de Administración es la que lleva todos los trámites a los cuales hacemos las compras o los servicios que necesitamos en el área.

14. ¿Qué Dirección es la más accesible para solicitar algún apoyo dentro del Ayuntamiento?

Las dos, administración y tesorería.

15. ¿Qué Dirección es la menos accesible para solicitar algún apoyo dentro del Ayuntamiento?

No, no tengo ninguna.

16. ¿Qué propondría para mejorar la comunicación entre sus compañeros y con otras direcciones?

Yo creo que interactuar más fuera del palacio, del trabajo.

17. ¿Cómo es su relación con los proveedores?

Muy buena. Quedamos en común acuerdo.

18. ¿Cómo considera la imagen que tienen los atizapenses sobre la DCS?

Esa es buena pregunta. Espero que buena (risas).

19. ¿Qué propondría para que los atizapenses estén mejor informados sobre las acciones de gobierno del Ayuntamiento?

Pues yo creo que tener un poco más de recurso para poder sacar en medios escritos, televisión y radio.