



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

*PROTOTIPO DE CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA POR LA
IGUALDAD SUSTANTIVA ENTRE MUJERES Y HOMBRES PARA EL
CENTRO NACIONAL DE CONTROL DE ENERGÍA*

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA

REBECA PATRICIA LANDEROS TORRES

ASESOR:

DR. RODRIGO MARTÍNEZ MARTÍNEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. 2017



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

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir con un sueño que creí no poder conseguir. Por haberme colocado en los momentos indicados junto a personas maravillosas que me motivaron y apoyaron a realizar este proyecto. Por darme la energía y perseverancia necesarias para concluir con este capítulo de mi vida.

Le doy gracias a mi madre por haber creído en mí y apoyarme a seguir creciendo personal y profesionalmente. Por brindarme la fuerza para continuar frente a cualquier adversidad. Gracias mamá por estar siempre a mi lado y educarme de la forma en que lo hiciste: enseñarme que las mujeres y los hombres tenemos los mismos derechos, libertades y obligaciones, no sólo ante la ley sino ante la vida. Este proyecto es gracias a ti, lleva nombre de tu autoría.

A mi esposo por su paciencia durante este turbulento viaje, por su confianza a mi capacidad. A pesar de los tiempos difíciles estuviste ahí. Este proyecto también es fruto de tu esfuerzo por nuestra familia.

A la Universidad Nacional Autónoma de México a la cual no sólo agradezco, sino respeto. No tengo palabras para mostrar mi gratitud por todo lo que ha dejado en mí. En ella pasé momentos inigualables con la compañía de grandes amigos y la docencia de excelentes profesores y profesoras. Por dejarme formar parte de la máxima casa de estudios y ofrecerme una mejor calidad de vida. Por lo que soy y seré, eternamente gracias.

A la Licenciada Noemí Vázquez Martínez, Jefa de Comunicación Social del Centro Nacional de Control de Energía, a quien estimo y admiro, no sólo por permitirme realizar este trabajo para la institución que representa, sino por su motivación y confianza. Gracias por todo; Dios te dio el don de ayudar y yo he sido bendecida de ello.

A mi asesor el Doctor Rodrigo Martínez Martínez, un amigo que me orientó en cada paso de este proyecto. Por su paciencia, profesionalismo y esmero para culminar con un proyecto de calidad. Gracias Rodrigo por creer en mí.

A mis hijos Leonardo y Melissa, quienes en todo momento son mi motor para continuar y mirar hacia el futuro. Son mis ángeles y a quiénes más amo. Por ustedes decidí hacer esto. Gracias.

A mi tía Francisca por los años en los que estuve bajo su cuidado, en los cuales siempre se mantuvo al pendiente de mi desarrollo académico y personal, e inculcarme la importancia de la educación.

A mi eterna amiga Lupita, quien siempre ha estado conmigo en los mejores y peores momentos. Por haberme apoyado para finalizar con esta etapa y ayudado cada vez que lo necesitaba.

A todos ustedes muchas gracias.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a todas las mujeres: madres, esposas, hijas, amas de casa, estudiantes, empleadas, profesionistas, trabajadoras, empresarias; quienes por el hecho de serlo han tenido que estar sujetas a lo que la sociedad espera de ellas.

Para todas aquellas quienes después de trabajar largas horas, llegan a casa a desempeñar la siguiente jornada laboral sin pago o reconocimiento alguno. Las que no se cansan, enferman o equivocan, las que no olvidan y están al pendiente de todo, porque si no es así la familia se derrumba.

Para las que deben ser perfectas: las que dan amor y cuidados a costa de su propio bienestar y simultáneamente tienen que ser lo que según nuestra cultura considera hermosa; porque si esto no sucede son señaladas bajo diferentes adjetivos peyorativos.

Dedicado a mi madre Rosa María, mi hija Melissa, mi hermana Paloma, a mí. Porque deseo que ya no sigamos siendo víctimas de patrones históricos y seamos libres de tomar nuestras propias decisiones, con las mismas oportunidades que los hombres.

Pero esto sólo lo podemos lograr con educación. Enseñar a nuestras propias familias y a las siguientes generaciones lo que realmente somos. Por ello este trabajo también está dedicado a mi esposo, quien de alguna manera me inspiró a hacerlo.

Dedicado a todas y a todos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
Capítulo 1. La Comunicación como elemento estratégico en la organización	1
1.1. Definición de comunicación organizacional	2
1.1.1. Tipos de comunicación organizacional	8
1.2. Comunicación interna y su función	11
1.2.1. Tipos de Comunicación interna	16
1.2.2. Comunicación cívica	20
1.3. La campaña como estrategia de comunicación interna	21
Capítulo 2. Igualdad sustantiva en la comunicación interna de la Administración Pública Federal	31
2.1. Comunicación en la organización gubernamental de México	32
2.1.1. Estrategia de comunicación en las Organizaciones Gubernamentales (OG)	37
2.1.2. Canales de comunicación	40
2.2. Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres	45
2.3. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018	49
2.3.1. Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación (PROIGUALDAD) 2013-2018	51
Capítulo 3. Prototipo de campaña de comunicación interna para el Centro Nacional de Control de Energía: <i>Cenace con Igualdad</i>	58
3.1. Centro Nacional de Control de Energía	58
3.1.1. Organización y Funcionamiento	59
3.2. Diagnóstico: CENACE	62

3.3. Estrategia de comunicación: Campaña <i>Cenace con Igualdad</i>	66
3.3.1. Objetivo de Comunicación	66
3.3.2. Concepto creativo: <i>Cenace con Igualdad</i>	67
3.3.3. Mensajes Clave	69
3.3.4. Públicos meta	69
3.3.5. Fuentes de Información	71
3.3.6. Logística: Estrategia de comunicación	71
3.4. Plan de medios	72
Reflexión final sobre la campaña	85
ANEXO I. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA	90
ANEXO II. CARTELES	94
Fuentes	97

INTRODUCCIÓN

Bienvenida o bienvenido a este proyecto de campaña a favor de la igualdad entre mujeres y hombres en México. Su lectura contribuye a la difusión de un tema que a todas y a todos nos compete asumir como una responsabilidad. Sobre todo cuando el sexo femenino continúa siendo el más discriminado.

Estas condiciones se traducen en desigualdad frente al acceso a la educación y a la salud, mejores oportunidades y condiciones laborales, participación política, crecimiento profesional, salarios equitativos, equilibrio entre la vida personal y el trabajo, el cuidado de los hijos y todas aquellas acciones que por el hecho de haber nacido mujer, la sociedad ha estereotipado y limitado a este género.

México no escapa de esta realidad. Al contrario su sociedad y cultura se encuentran permeadas de ella. Bajo esta situación, el gobierno mexicano asumió el compromiso de establecer los lineamientos o mecanismos institucionales conducentes de la igualdad sustantiva, en beneficio de las mujeres, hombres, niñas y niños dentro del territorio nacional, que por razón de su sexo y connotaciones culturales se encuentran en desventaja ante la violación de sus derechos de igualdad establecidos en la Constitución.

A través de la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, el *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018* y el *Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres*, las entidades de la Administración Pública Federal adquirieron la responsabilidad de realizar acciones afirmativas a favor de las mujeres y niñas, que ayuden a eliminar la discriminación entre los sexos como vías para alcanzar la proliferación de la igualdad sustantiva.

El presente proyecto de tesina, titulado *Prototipo de campaña de comunicación interna por la Igualdad Sustantiva entre mujeres y hombres para el Centro Nacional de Control Energía*, se desarrolla apegado a dichos lineamientos y propone una estrategia de comunicación cuyo objetivo es sensibilizar a los miembros de esta institución en contra de la discriminación hacia las mujeres.

Este trabajo permitió entrelazar los conocimientos adquiridos durante la licenciatura en Ciencias de la Comunicación con un caso práctico. Va de lo general a lo particular y se encuentra dividido en tres apartados.

El Capítulo 1 *La comunicación como elemento estratégico en la organización*, tiene como objetivo demostrar la importancia de la comunicación

dentro de la gestión de las organizaciones, a partir de los planteamientos teóricos de especialistas en el tema. Indispensable no sólo para la disfunción de mensajes, sino para poder cumplir con los objetivos de la organización, lo cual se verá en él. Está subdividido en cuatro apartados:

El primero de ellos examina el concepto de comunicación organizacional, a partir de la definición de organización planteada por Horacio Andrade, Mitchell, Gómez Llera, entre otros. Se detallan las características de esta para posteriormente vincular la gestión de la comunicación dentro de la misma.

A partir de ello, se establece la definición de comunicación organizacional con base a los postulados de Carlos Collado, Maximiliano Fernández y Joep Cornelissen, por citar algunos; así como la variedad de tipologías en que es clasificada, según la perspectiva de cada autor.

Esta investigación se centra en la vertiente que clasifica la comunicación en interna y externa. Por lo cual se exponen las diferencias y las funciones que cumplen dentro de la organización cada una de ellas, cuyo principal elemento distintivo es el público al que van dirigidas. Por ello la importancia de conocer a aquellos individuos que inciden en la organización a la par en que son afectados por las decisiones de la misma.

El tercer apartado profundiza en las características de la comunicación interna y en la manera en que contribuye a logro de resultados de la institución, según lo propuesto por María Rebeil, Horacio Andrade, Maximiliano Fernández y otros; además de su implicación en la proliferación de la cultura organizacional. De ahí la importancia de su planificación.

En esta misma sección se detallan los tipos de comunicación interna, que al igual que las otras clasificaciones, dependen de la perspectiva de cada experto, ya que algunos tienden a considerarlos como parte de las redes de comunicación. Aquí se consideran a la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las cuales se diferencian por la forma en que la información viaja a través de la organización.

Pero este modo de trasmisión también puede darse de manera formal o informal, presencial o mediática, oficial o no oficial. Sin embargo, como se verá todas están entrelazadas y entre más uso y combinaciones se hagan de ellas, mayor será la eficacia del flujo de información. Esto dependerá del ímpetu de los líderes y de la aptitud de la organización.

Cuando esta información se refiere a asuntos que van más allá de aspectos de la organización, como lo son sucesos de interés social o el fomento de actitudes frente a la sociedad, es competencia de la comunicación cívica, de la cual se ilustra en esta misma sección.

El último apartado señala la importancia de la planificación para una comunicación interna eficiente y el concepto de campaña como parte de la estrategia de comunicación, la cual Javier Garrido explica como un marco ordenado en el que se articulan las actividades a realizar con la finalidad de cumplir con los propósitos planteados.

A partir de ello, se desarrolla el esquema de la estrategia de comunicación interna para la implementación de programas y campañas dentro de la empresa, con base a los modelos planteados por Horacio Andrade y Carlos Ongallo, los cuales son vinculados para detectar similitudes o discrepancias y retomar los aspectos más trascendentes de ambos.

El Capítulo 2 *Igualdad sustantiva en la comunicación interna de la Administración Pública Federal*, tiene como objetivo describir el marco regulatorio referente a la inclusión de la temática de igualdad de género, en la comunicación de las entidades gubernamentales.

Por ello, en su primer apartado reseña las peculiaridades de la actividad comunicativa dentro de las oficinas de gobierno: tipos de comunicación, canales más utilizados y las singularidades de sus integrantes, quienes tienden a tener ciertas características contrastantes a las de los miembros de una organización privada. Esto según las observaciones hechas por especialistas como Mario Riorda y Luciano Elizalde.

Sobre esta misma línea se identifican las particularidades de la estrategia de comunicación en las instituciones de la Administración Pública, donde se intenta esquematizar las acciones comúnmente utilizadas durante el desarrollo de distintos proyectos.

En la segunda sección de este capítulo se presenta el escenario legal mexicano que promueve la igualdad entre los géneros para el empoderamiento y la autonomía de las mujeres -señalados al inicio de esta presentación-, con sus respectivos conceptos jurídicos como lo son: igualdad sustantiva, discriminación hacia la mujer, acciones afirmativas por mencionar algunos.

Cabe aclarar que sólo se retoman aquellos puntos importantes que inciden en las estrategias de comunicación interna de los organismos del sector gobierno. Asimismo, se detallan los temas y las propiedades que deberán contener las campañas que se elaboren al respecto como acciones afirmativas, para promover los mandatos constitucionales y contribuir a la reducción de cualquier forma de discriminación contra las mujeres, con lo cual se dé un paso más hacia la igualdad sustantiva.

A partir del marco referencial expuesto en los primeros dos capítulos, se desarrolla el tercero titulado *Prototipo de campaña de comunicación interna para el Centro Nacional de Control de Energía: Cenace con Igualdad*, con el propósito de aplicar dicha teoría con un caso práctico.

En la primera sección de este apartado se da una breve presentación del Centro Nacional de Control de Energía (CENACE), como organismo de reciente creación tras su desincorporación de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en 2014. Se precisan sus competencias, estructura orgánica, misión, visión y valores, así como las principales características de su organización.

Se señalan los centros de trabajo de los que dispone y la cantidad de empleadas y empleados con los que cuenta, para ahondar específicamente en el Corporativo Magna Sur, correspondiente a la Región Nacional. A partir de esto, se desarrolla la fase de diagnóstico con la finalidad de tener un mayor acercamiento a la institución.

En esta etapa se describen las necesidades de información tanto del CENACE como de sus miembros, el perfil de estos y los canales de comunicación más utilizados. Una vez detectadas las áreas de oportunidad, se desglosa en el tercer apartado la estrategia de comunicación a implementar para el desarrollo de la campaña *Cenace con Igualdad*.

En él se establecen los objetivos estratégicos y los mensajes clave a ejecutar, para finalmente esbozar el plan de medios con la calendarización propuesta y algunos ejemplos de carteles.

La última parte presenta las reflexiones adquiridas a través de la realización de este proyecto, el cual tiene como propósito principal cumplir con las regulaciones nacionales que solicitan el promover la perspectiva de igualdad de género en entidades públicas, aunque implícitamente también está el empeño de generar una contribución a la sociedad, para su crecimiento social, político y

económico; así como un interés personal para apoyar el desarrollo de las mujeres mexicanas.

CAPÍTULO 1 - LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO EN LA ORGANIZACIÓN

"Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo."
Alberto Martínez de Velasco

En su acepción general, la comunicación es la facultad humana para el intercambio de información: símbolos y significados compartidos entre sus semejantes; es decir, es intrínseca a la existencia de los seres humanos. Por lo tanto, en toda extensión o manifestación de su naturaleza está presente dicho fenómeno.

El filósofo Ernst Cassier sostiene que es inconcebible imaginar del desarrollo de la humanidad sin su presencia, al ser el proceso social más importante porque a partir de él los individuos fueron capaces de expresar sus ideas y compartirlas a sus semejantes, de crear lenguajes para dar origen a su cultura y en sí, a su sociedad.

En este sentido, si está presente en cualquier expresión de la relación humana, lo está en las formas en que sus individuos se estructuran en sociedad. "Es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño"¹.

Desde la última mitad del siglo XX, el concepto de comunicación paulatinamente ha sido valorado como elemento estratégico para el cambio y desarrollo de las organizaciones. Pero fue hasta los años setenta que se consolidó de forma definitiva como un área especializada en Estados Unidos, lo que contribuyó a incentivar un fuerte interés en el tema, a la investigación y el desenvolvimiento de múltiples trabajos contribuyentes.

La globalización trajo consigo una revolución tanto en las tecnologías de la información como en las formas en que se relacionan las personas entre sí y con sus instituciones: familia, gobierno, industria, por citar algunos ejemplos. En países pertenecientes a la esfera global es cotidiana la interacción de diferentes culturas que se relacionan de forma efímera, bajo condiciones no siempre similares o equitativas.

Cambios reflejados también en el día a día de las empresas. Hoy, la interconexión que establecen las compañías es mayor y veloz, ya sea entre pequeñas, medianas o grandes empresas, nacionales y trasnacionales. Es una de las reacciones más tangibles del efecto globalizador: la forma en que las

¹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Trillas, 2009, p. 11.

sociedades de hoy se 'conectan' tanto fuera de su entidad como dentro de su estructura.

Ha sido hasta ésta última década que el área de comunicación ha logrado instaurarse como un elemento de gestión dentro de los proyectos de cambio de las organizaciones, decisivo para la efectividad de resultados. "Se trata de un complejo pero fundamental proceso para el logro de la efectividad del personal en su trabajo diario y para establecer relaciones sanas y productivas con una amplia variedad de contactos externos"².

Es por ello que es reconocida "como un arma de gran poder para el logro de objetivos de las organizaciones... que puede abarcar entre muchos otros, la alineación del personal hacia metas comunes, la comprensión de situaciones relevantes de carácter administrativo, financiero, operativo, de mercado o bien de adaptación de nuevas tecnologías, siempre con el fin primordial de modificar conductas"³.

Comprender la importancia de la comunicación dentro de una organización implica entender lo que es. En el siguiente apartado se define su concepto a partir de las aportaciones teóricas de estudiosos en el tema.

1.1 Definición de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un tema reciente de creciente estudio, pero que ha estado inmersa desde el progreso de la industria de una manera inconsciente. Su posición como componente indispensable para la gestión de las empresas, ha despertado el interés de gran cantidad de estudiosos.

La definición de comunicación organizacional implica el concepto de organización, "un sistema compuesto por subsistemas, que en su mínima expresión podríamos identificar como el técnico (todo lo que tiene que ver con la tecnología, la estructura y los procesos administrativos) y el psicosocial o humano (las personas que lo integran)".⁴

Gómez-Llera visualiza a la organización como un "conjunto ordenado de personas que aportan sus recursos para obtener un fin común"⁵, y la asemeja al concepto de empresa porque en ambas implica un grupo de personas dirigidas

² REBEIL CORELLA, María Antonieta, *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, México, Trillas, 2008, p. 51.

³ *Ibíd*em, p. 52.

⁴ ANDRADE, Horacio, *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*, España, Netbiblio, 2005, p. 21.

⁵ ONGALLO, Carlos, *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las redes humanas en empresas y organizaciones*, Madrid, Dykson, 2002, p. 65.

hacia un fin común; hecho que las distingue, pues mientras la empresa aplica para agrupaciones que pretenden conseguir resultados materiales, una organización busca eso y más.

La noción de organización pone énfasis en la interacción humana, a diferencia de la empresa que se basa en la obtención de resultados materiales; sin embargo, estas características no establecen una diferencia clara entre los dos criterios.

Una cualidad indispensable de toda organización es dar orden a sus funciones y a las personas que en ella coexisten. Esto mismo ocurre en las empresas para estructurar sus competencias, hacer operativas sus metas y cumplir con los objetivos. Por lo tanto, requieren del establecimiento de una organización.

Toda empresa necesita de una organización para que las personas que en ella participan sigan pautas formales, con las cuales guíen sus comportamientos hacia un mismo objetivo. Ordenar a partir de lo que Gómez-Llera denomina una *disgregación de quehaceres*, que es asignar a cada persona su función correspondiente; y una *agrupación de desempeños* para realizar de manera eficiente lo que se pretende.

La estructura de una organización conlleva el reconocimiento de las cualidades de cada individuo que intervienen en el desempeño de sus labores: aspectos personales que los sujetos brindan a la organización de manera positiva o negativa y que la hacen ser un lugar de trabajo agradable o no. Esto dependerá de las pautas de comportamiento ya establecidas.

Tanto el tipo de conductas como los recursos humanos que necesite una empresa dependerán de la forma que tenga su organización. Carlos Ongallo sostiene que existen cuatro factores que influyen en la definición de su estructura:

1. Características del entorno.
2. Objetivo de eficiencia.
3. Fraccionamiento de operaciones.
4. Características personales de los integrantes.

Mitchell basado en la Teoría General de los Sistemas, donde el todo es superior a la suma de sus partes, ve a la organización como un "sistema en el que interactúan diversos elementos, que le dan unidad en la diversidad... un todo en el que existen partes interdependientes"⁶. Refiere a una estructura conformada por varias partes, las cuales en su conjunto forman una organización, por lo que el estudio independiente de cada unidad de la empresa no la explica en su totalidad.

Aspecto en el que coincide con Hernández Mogollón, quien utiliza el término "sistema empresarial" para referirse al de organización e identificar al conjunto de

⁶ Ibídem, pp. 66 y 67.

relaciones que intervienen dentro de una empresa, las cuales son influenciadas por el contexto en el que se encuentra la institución.

Un entorno regido por un marco normativo, grupos de presión como movimientos de opinión, sindicatos, adecuaciones tecnológicas, competencias, valores culturales convencionales, clientes, socios y colaboradores, según Puchol.

Sobre estos postulados, una organización comprende los siguientes aspectos:

- Interacción de personas
- Fin común
- Orden
- Pautas formales
- Entorno o contexto

La presente tesina concibe a la organización como una estructura ordenada por diversas partes que se relacionan entre sí para llegar a un fin común, donde las personas interactúan entre ellas y entre aspectos tecnológicos, regidas por un marco normativo y social.

A partir de lo anterior y entendido el concepto de organización, es posible discernir cómo interviene la comunicación dentro de su gestión.

Tanto Horacio Andrade Rodríguez como Carlos Fernández Collado, definen a la comunicación organizacional bajo tres perspectivas: como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas.

Es un fenómeno porque es un acontecimiento que se da de forma natural en toda organización. Como se indicó en párrafos anteriores, es parte de la esencia humana y por lo tanto también de su organización. Dentro de esta misma definición, es vista además como un proceso social fundamental; sólo a partir de ella es posible la invención de una cultura y la formulación de una sociedad.

Bajo esta acepción comunicación organizacional es "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno"⁷. Mensajes que circulan por los diferentes niveles jerárquicos, a través de distintas maneras y medios, de forma personal o mediante un sofisticado soporte. Son estas variables el llamado fenómeno de comunicación que se da dentro de una organización, y por lo que es definida de esta forma.

Es precisamente este fenómeno, el objeto de estudio de la comunicación organizacional vista como una disciplina, es decir, el "campo del conocimiento

⁷ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *op. cit.*, p. 12.

humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones”⁸.

Como fenómeno ha estado desde el origen de la humanidad, como disciplina es relativamente joven, abordada de forma metódica y rigurosa hasta la década de los setentas; época en que comenzaron a surgir compañías de especialistas en comunicación organizacional que no sólo influyeron en su investigación, sino además en la aplicación de sus conocimientos en las organizaciones.

Esta perspectiva coloca a la comunicación organizacional como una disciplina; sin embargo, el fenómeno de la comunicación no puede serlo en ninguna índole, ya que es el **objeto de estudio** de diferentes disciplinas como la sociología o la antropología, por citar algunos ejemplos.

De igual modo Fernández Collado indica que es un conjunto de técnicas y actividades, porque a partir de un proceso de investigación se establecen estrategias y acciones que contribuyen a “facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización”⁹.

Dentro de este último concepto, se derivan dos categorías más que permiten diferenciar los públicos a los que va dirigido el quehacer comunicacional:

- Comunicación interna: es el “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos”¹⁰.
- Comunicación externa: “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”¹¹.

Es importante aclarar que la comunicación organizacional no se remite únicamente a la comunicación interna, término que en los últimos años algunos profesionales han utilizado para referirse a la primera. Dentro de una organización están presentes tanto la interna como la externa, pero es erróneo llamar comunicación organizacional bajo la acepción de alguna de ellas.

⁸ ANDRADE, Horacio. *op. cit.*, p. 16.

⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *Op. Cit.*, p. 12.

¹⁰ ANDRADE, Horacio: *Op. Cit.*, p. 17.

¹¹ *Idem.*

Además, independientemente del tipo comunicación (interna-externa), organización (pública-privada) y público al que van dirigidos, los programas de comunicación de una organización, deben seguir una misma estrategia para el logro de objetivos, dependiendo de la imagen con que ésta desee ser percibida.

La meta de la comunicación estratégica en las organizaciones es generar cohesión de sus individuos, líderes y planes de acción a un mismo objetivo, a la denominada visión de la empresa, para mantenerlos alineados en una base llamada cultura y valores, con la finalidad de que toda la organización navegue hacia el mismo rumbo; el crecimiento de la empresa.

Por su parte, María Antonieta Rebeil indica que es "el proceso básico de interacción en las organizaciones, a través del cual se hace posible compartir mensajes, significados y conductas en un marco social específico."¹² Transversal a todas las áreas e implícita en la gestión interna y externa de la compañía.

Su capacidad de articulación, interacción social, así como de agilización de los procesos productivos y comerciales, la han posicionado como uno de los ejes primordiales de la diligencia empresarial.

Está estrechamente vinculada con el liderazgo de la organizaciones por sus habilidades en la construcción de relaciones y porque da forma a las metas, objetivos y estrategias, a partir del dominio de conocimiento del negocio. Cinética, ya que pone en movimiento todas las estructuras de la organización y las suministra de dinamismo.

El autor Joep Cornelissen, describe a la denominada por él comunicación corporativa como:

Corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favorable reputation with stakeholder group upon which the organization is dependent¹³.

Es decir, es uno de los ejes de la administración gerencial que ofrece un marco de referencia para la coordinación entre la comunicación interna y externa, con el propósito de establecer y mantener una reputación favorable frente a los grupos de interés de la organización.

Coloca a la comunicación como elemento crítico para la sustentabilidad y éxito de la empresa, porque sólo a partir de ella se construye, mantiene y proyecta la imagen que desea la organización sea percibida por sus diferentes públicos: empleados, clientes, proveedores, inversionistas, entre otros.

¹² REBEIL CORELLA, María Antonieta, *op. cit.*, p. 63.

¹³ CORNELISSEN, Joep, *Corporate Communication. A guide of Theory and Practice*, Gran Bretaña, SAGE, 2013, p. 294 p.

Aspecto en el que coincide con Horacio Andrade, al identificarla como un conjunto de tácticas usadas para la comunicación con grupos internos y externos a través de diferentes medios como gacetas, foros de consulta, campañas de publicidad, diseños corporativos, códigos de conducta y más.

Cabe aclarar que la comunicación es una actividad distinta al marketing; no se dedica a vender a la institución, sino a informar sobre ella. Si hay alguna similitud entre ambos términos es su intencionalidad por generar una reputación positiva.

Expresiones como comunicación corporativa, empresarial, institucional se remiten la comunicación que genera una organización de cualquier tipo, denominada empresa, corporación o institución; por lo tanto, no son más que variantes de la organizacional, dependiendo del tipo de entidad que se trate.

Maximiliano Fernández enmarca a la comunicación empresarial, institucional, corporativa u organizacional, "como la comunicación interna y externa de todo lo que refuerce una actitud positiva de la empresa, institución, corporación u organización."¹⁴

Las definiciones anteriores concuerdan en que la comunicación apoya en la formulación de un imagen positiva de la organización, a través del planteamiento de una estrategia que es difundida por diferentes medios a los públicos a lo que va dirigida con el objetivo de contribuir a la productividad.

A partir de estos planteamientos, se define a la comunicación organizacional como la interacción que mantiene la organización con sus diferentes públicos, basada en un conjunto de estrategias y técnicas para difundir mensajes de forma interna y externa a través de diferentes medios, que puede contribuir al logro de objetivos de la organización.

En general las funciones de la comunicación organizacional son:

- Aterrizar los propósitos de la organización; lo que pretende ser o cómo desea ser vista: visión, misión, valores.
- Precisar estrategias y planes de acción.
- Generar una imagen y reputación positiva.
- Contribuir en la productividad.
- A partir de la integración y motivación de sus públicos a los que va dirigida.
- Con la creación de mensajes difundidos por diferentes medios de forma interna y externa.
- Todo lo anterior, derivado de la investigación de las necesidades de comunicación.

¹⁴ FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Maximiliano, *Comunicación y reputación en empresas institucionales. Experiencias Profesionales y Propuestas Prácticas*, España, Editorial Universitas, 2011, 87 p.

El proceso comunicativo posee ciertas características que la hacen esencial para el mantenimiento de la estructura organizacional:

- Es **integral** porque implica diversas modalidades: interna o externa, vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional, directa y mediatizada.
- Un **sistema** que involucra la intervención de las diferentes partes de la organización; lo humano con lo técnico, los medios con las personas y estas entre ellas mismas. Son muchos los factores que interactúan en este complejo proceso.
- Estrechamente relacionada con la **cultura organizacional** porque a partir de ella los significados son compartidos para generar un marco de referencia identificativo de patrones de comportamiento.
- Una **responsabilidad compartida** y su eficacia dependerá de la inclusión que tengan todos los integrantes de la organización, invariablemente de la posición o jerarquía que tengan. Si todos se comunican es obligación de todos hacerlo de manera productiva.

1.1.1 Tipos de comunicación organizacional

Existe una variedad de tipologías que clasifican la comunicación, dependiendo de las perspectivas de los autores y de la manera en que interviene en la organización. Dichas categorías no funcionan de manera aislada, sino al contrario trabajan entrelazadas en un mismo sistema organizacional y dentro de una pueden estar presentes las demás. En general estos son los diferentes tipos de comunicación clasificados por los especialistas:

- Interna o externa: diferenciadas por el público al que van dirigidas, dentro o fuera de la organización.
- Vertical que comprende la ascendente y descendente; o diagonal u horizontal: es decir, la forma en que fluye la información por los diferentes niveles jerárquicos. Ascendente cuando viaja del nivel inferior al superior y descendente cuando circula desde la punta de la pirámide de la organización hasta la base de la misma. Diagonal al mantenerse entre individuos de diferentes áreas o niveles. Y horizontal, la que se establece entre personas del mismo escalafón.

Esta categoría es comprendida también por algunos autores como redes o flujos de comunicación, dependiendo de la manera en que viajan los mensajes a través de la organización.

En este sentido, Pepper, profundiza y esquematiza los procesos de la siguiente manera:

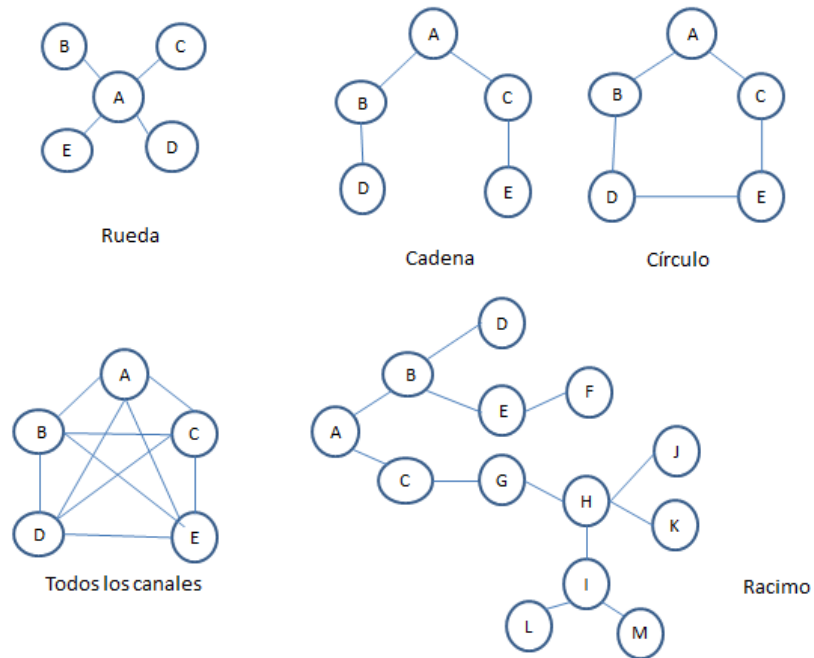


Figura 1

Como se observa en la figura 1, los mensajes siguen caminos distintos dentro de una organización, denominados redes de comunicación. Dichas redes pueden ser líneas formales o informales, lo que da origen a la siguiente clasificación.

- **Formal o Informal:** la primera cuando se establece a través de medios oficiales determinados por la institución, como un comunicado o un formulario. La segunda manifestada en mayor medida en las relaciones personales o redes no oficiales; los rumores por ejemplo.

Esta categoría es conocida de igual forma, como canales de comunicación oficiales (formal) y no oficiales (informal). La oficial, aquella donde la información sigue las vías trazadas por el organigrama de la organización, "está perfectamente definida, incluso dibujada."¹⁵

¹⁵ BENAVIDES, Juan y otros, *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, España, Gestión 2000, 2001, p. 225.

Entre más lagunas de conocimiento genere la comunicación formal, mayor será el desarrollo de la informal. Si un comunicado oficial no satisface los requerimientos de información de sus colaboradores, ocasionará tanto la crítica como la creación de sus propias versiones, evidentemente no establecidas por la organización.

La oficial o informal es la que no está determinada o planeada por la organización y que se mantiene entre los miembros de manera espontánea. Su estudio dará una visión más cercana y certera de la situación, comportamiento y cultura de la empresa. Es por ello que como indica Carlos Ongallo la comunicación formal debe estar al servicio de la comunicación informal.

- Interpersonal, Intragrupal, intergrupal e institucional: La primera referida a la que se establece entre dos o más sujetos. Intragrupal, desarrollada entre los miembros de un mismo grupo de colaboradores, y cuando estos a su vez lo hacen con otros equipos de trabajo se denomina intergrupal. E institucional, la que establece la organización en su conjunto hacia sus públicos a través de medios formales, por ejemplo las conferencias.
- Verbal y no verbal: la primera utiliza los aspectos lingüísticos del discurso, es hablada o escrita; la segunda es menos perceptible pero rica en información sin necesidad de la palabra como lo es lenguaje corporal, la proxémica, instalaciones, conductas, tecnología, uniformes y todos aquellos aspectos que reflejan la naturaleza de la organización.
- Estática: aludida al diseño de la empresa. Carlos Ongallo menciona que tanto la arquitectura, el interiorismo como la señalética (símbolos y señalamientos) comunican la esencia de la organización, acorde con la imagen previamente determinada. En este sentido "la organización debe parecer en sus formas lo que quiere ser para sus públicos."¹⁶
- Directa o mediatizada: diferenciadas por el canal que utilizan; directa de forma personal o mediatizada por canales no personales de comunicación, como lo son impresos, circulares, vídeos, entre otros.

El presente trabajo centra su atención en la comunicación interna pero como se verá más adelante, implícitamente se encuentran las demás categorías para el desarrollo de una comunicación estratégica en una organización.

¹⁶ ONGALLO, Carlos, *op. cit.*, p. 73.

1.2 Comunicación interna y su función

La estrategia comunicativa de una organización debe plantearse de forma interna y externa, considerando mantener una imagen y reputación positiva de la misma tanto dentro como fuera de ella. Funcionar bien y reflejar que así se hace.

Dentro de la comunicación organizacional, definida en el apartado anterior como un conjunto de estrategias para el flujo de información en una organización, se encuentra la comunicación interna, dirigida específicamente al público que está dentro de la misma, sus miembros, con la intención de generar cohesión e identidad entre ellos.

Una de sus labores fundamentales "es proponer acciones para integrarlos (individuos-empresa), y proyectar una visión de sinergia hacia el interior de la organización"¹⁷, a partir del desarrollo de los siguientes puntos establecidos María Rebeil:

1. Definir la visión, valores, estrategias y acciones, con las cuales establezca en qué se quiere convertir la organización, por qué es importante, cómo lo hará y qué necesita para lograrlo. Dichas acciones deberán plantearse con apoyo del equipo directivo.
2. Establecer el plan estratégico de comunicación: Explicar al equipo directivo la importancia del funcionamiento estratégico de la comunicación y de las actividades desarrolladas en el plan.
3. Promover líderes comprometidos y capaces, apoyando en el desarrollo de sus habilidades de comunicación con asesorías o talleres, para que estos puedan transmitir de manera efectiva mensajes a sus subordinados y a todos los integrantes de la institución.
4. Identificar líderes de comunicación: que no siempre resultan ser los jefes del departamento, sino que están inmiscuidos entre los mismos subalternos e influyen considerablemente en la conducta de los empleados. Ser jefe no significa ser líder aunque el ideal es serlo. Una vez reconocidos, asegurar que cuenten con las herramientas necesarias para potencializar sus habilidades de transmisión de mensajes, retroalimentándolos de forma oportuna y reconociendo sus logros para mantenerlos motivados.

¹⁷ REBEÍL CORELLA, María Antonieta, *op. cit.*, p. 47.

5. Apoyo mediático: considerando que la difusión de los mensajes se realiza por los canales disponibles en la institución: electrónicos, impresos, entre otros; seleccionados dependiendo de las necesidades de la audiencia a la que van dirigidos.
6. Compromiso organizacional: es decir, el éxito en el logro de objetivos de la organización dependerá del involucramiento de todas las áreas; por lo cual es necesario ayudarlas a comprender los valores, visión y estrategias de la empresa e identificarlas con ellas.
7. Iniciativas comunicacionales y de negocio: además de las ya mencionadas, implementar otras acciones como sesiones cara a cara o presentaciones periódicas que hagan sentir al personal escuchado y éste asuma un mayor compromiso.
8. Medición, retroalimentación y ajustes: a las labores implementadas para evaluar su efectividad o adoptar otras iniciativas a partir de las respuestas percibidas en los receptores, ajustando los mensajes y la forma de comunicarlos apegado a esta valoración.

Al considerar que el objetivo de la comunicación interna al igual que todas las áreas de la organización es favorecer el logro de resultados, no se esclarece del todo su función, por lo cual Horacio Andrade especifica que su contribución radica en:

Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.¹⁸

Su objetivo general son los resultados de la organización a través de cinco objetivos específicos: brindar investigación, información, identificación, integración e imagen, concentrados en el denominado *Modelo de las cinco "ies"*.

Parte de una **investigación** desde el principio hasta el final, tanto para diagnosticar los requerimientos y condiciones comunicacionales como para verificar los resultados de la estrategia planteada, cuyos indicadores serán retomados para futuros planes de mejora.

La investigación se enfoca en conocer la problemática y detectar las necesidades de información existentes en la organización y su personal; reconocer el grado de satisfacción e identificación de sus integrantes con la empresa; para finalmente, evaluar la efectividad de estrategias anteriores y de los canales de información utilizados.

¹⁸ ANDRADE, Horacio, *op. cit.*, p. 23.

Con base en lo anterior, cubre lagunas de conocimiento localizadas al proporcionar a los integrantes **información** relevante, confiable y oportuna sobre asuntos de interés personal, laboral y de la empresa; con lo cual puedan sentirse identificados y por consiguiente desempeñen con mayor eficacia sus labores.

Provee **identidad** a los individuos con la organización, es decir, “la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras”;¹⁹ para generar orgullo, sentido de pertenencia e incentivar la cultura organizacional: valores, misión y visión; esencia con la cual los miembros dirigen sus conductas y formas de pensar.

De ahí lo fundamental de tener congruencia con lo que se dice y se hace. Una institución financiera, por ejemplo, no puede tener dentro de sus valores la confianza y simultáneamente estar inmiscuida en acciones fraudulentas o de corrupción. Por lo tanto, el profesional de comunicación tendrá que verificar de manera constante que se cumplan con los principios de la organización.

Promueve la **integración** entre los colaboradores y con la organización, a través del diseño de planes de mejora en las redes de comunicación, canales y medios, que puedan representar un obstáculo de comunicación entre las áreas o niveles, fomentando el trabajo en equipo y el apoyo en conjunto de los miembros para el cumplimiento de objetivos.

La integración buscará mejorar el clima organizacional -también llamado ambiente laboral-, la colaboración y el trabajo en equipo entre personas de diferentes niveles o áreas, así como facilitar habilidades de comunicación interpersonal a todos los colaboradores, sobre todo a aquellos con posición de liderazgo.

Favorece, además, la proyección de una **imagen** institucional positiva y consistente tanto dentro como fuera de la organización. Evocar la misma reputación de forma interna y externa; lo que implica una administración de recursos simbólicos, es decir, revisar si la imagen se ajusta a lo que la organización pretende se perciba y lo que se hace para conseguirlo.

Para todo lo anterior, es necesario diseñar y aplicar herramientas con las cuales sea posible conocer el estado de la comunicación en la organización y evaluar el desempeño de las estrategias llevadas a cabo para mejorarla. Aprovechar todos los medios posibles existentes en la organización, considerando que todo comunica: comportamientos, formas de vestir y hablar, instalaciones, códigos de conducta, reglamentos; no sólo los medios tradicionales como boletines, correos electrónicos, tableros, entre otros.

¹⁹ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ, M., *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*, Argentina, ICRJAPERO, 1ª edición, 2009, p. 16.

Estos postulados son ratificados por Maximiliano Fernández, al indicar que la comunicación interna se basa en cuatro principios: informar, escuchar, comprometer y movilizar las acciones de la organización. Informar a través de las diferentes estructuras de la organización; la escucha de todas las opiniones de los empleados; compromiso de la empresa con los trabajadores y viceversa; para movilizar a un buen clima laboral propicio de productividad

Señala que un entendimiento adecuado implica distinguir entre comunicación interna, "centrada en la estabilidad, el buen clima interior, el crecimiento de la organización y la contribución a la cultura corporativa, y comunicación externa, más adecuada para fomentar el cambio y la adaptación al entorno y más dirigida a mantener y a mejorar la imagen de la empresa al exterior."²⁰

Sobre esta base la comunicación interna está más ligada a la cultura organizacional, por su cooperación en la proyección de una imagen positiva, dar apoyo colateral a las áreas y contribuir a la aceptación de la institución, razón que la hace igual de importante que la externa. De hecho, la mayoría de la información transmitida al exterior, es difundida antes o simultáneamente en el interior.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, patrones de comportamientos, creencias y políticas, reflejados en la imagen, conducta y lenguajes compartidos dentro de la organización. Es "una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad."²¹

Planificado o no, el eje comunicacional está presente en toda organización, especialmente en aquellas preocupadas por mantener estándares de calidad y una reputación intrínseca y mediática favorable. Es una herramienta de gestión, sinónimo de innovación empresarial y calidad: hacer bien las cosas.

En conclusión la comunicación interna es:

El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización: es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, 1990). Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente.²²

Busca:

- Informar a sus colaboradores de lo que hace la organización en su conjunto y de la forma en que participa cada uno dentro de ella.

²⁰ FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Maximiliano, *op. cit.*, pp. 88 y 89.

²¹ BRANDOLINI, Alejandra, *op. cit.*, p. 16.

²² BENAVIDES, Juan y otros, *op. cit.*, 2001, p. 219.

- Proveer un clima de integración e identificación con la empresa.
- Incentivar la motivación y productividad.
- Contribuir con la optimización de recursos y logro de resultados de la institución.
- Apoya en la competitividad al transmitir su cultura y hacer un llamado a la acción a sus integrantes.

En el transcurso de este apartado se ha especificado sobre la interacción humana manifestada en el interior de la organización como aspecto diferenciador de la comunicación interna, por lo que habría que esclarecer cuál es el sector al que se refiere específicamente, a quién va dirigida. Si la comunicación interna es el conjunto de actividades para el mantenimiento de relaciones positivas entre los colaboradores de una organización ¿Cuáles son esos miembros? De forma general son los siguientes:



Elaboración propia

Personajes que en últimos años han sido denominados con la palabra *stakeholders*, cuyo significado en español es "partes interesadas", para referirse al

conjunto de individuos que inciden en la organización al tiempo que son afectados por las decisiones de la misma. Son los grupos de interés de una empresa que derivado de las acciones realizadas por ésta, pueden ser afectados de forma positiva o negativa: dueños, inversionistas, trabajadores e inclusive la familia de estos.

1.2.1 Tipos de comunicación interna

Algunos autores clasifican a la comunicación interna en tres categorías más: ascendente, descendente y horizontal. Otros especialistas tienden a considerarlas dentro de las redes de comunicación.

- Comunicación descendente

La comunicación descendente indica Alberto Martínez de Velasco, es la que mantienen los altos niveles jerárquicos de la organización hacia los grupos inferiores. Esto implica la que origina la dirección general a las gerencias de los departamentos que la conforman. Por lo tanto, "es la información originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de informar o influir."²³

Lo anterior para responder a la necesidad de la organización de emitir pautas y modelos de comportamiento a sus colaboradores, de difundir mensajes para su motivación y alineamiento, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados desde la cúspide de la organización.

De ahí que sea común escuchar la oración 'bajar la información', porque el mensaje parte del escalafón más elevado para continuar por peldaños menores subsecuentes. La perfección de técnicas de comunicación en los líderes formales resulta de suma importancia con el apoyo de personal especializado.

Sentirse bien informado sobre la marcha de una organización aumenta el sentimiento de pertenencia a la misma, da sentido al trabajo, aumenta el prestigio y acrecienta el orgullo profesional.²⁴

Las relaciones laborales han cambiado desde hace tiempo y con ello el significado de autoridad también. El estigma de autoritarismo individualista ha sido desplazado por un líder legador de responsabilidades. Hoy en día el liderazgo es

²³ ONGALLO, Carlos. *Op. cit.*, p. 78.

²⁴ *Loc. cit.*

definido como un trabajo en equipo y no el de un solo personaje, como anteriormente se consideraba.

Por ello los líderes formales deben dominar sus competencias y tener conocimiento, por lo menos de manera general, de los demás departamentos para comprender el funcionamiento de toda la organización. Esto genera confianza y certidumbre entre sus subordinados y a su vez enriquecerá al dirigente de credibilidad. Si en algún momento un individuo tiene dudas respecto a la institución, sabrá a que fuente de información recurrir y en caso de no contar con ella, saber a quién referirse y cómo dirigirse para consultarla.

Desarrollar una actitud positiva hacia el grupo de igual forma es importante, referente al compartir información explícita que responda a las necesidades de los empleados e implícita al generar conciencia de los requerimientos de la institución.

No es sólo decir lo que deben hacer los demás, esto cualquiera puede hacerlo, sino cómo realizarlo dependiendo de las cualidades de cada individuo o grupo. Es una actitud positiva porque es el grado de disposición que tiene el líder para responder a las necesidades del área.

El desarrollo de una comunicación descendente implica mantener y fortalecer la confianza de los empleados para la eficacia en el desempeño de sus labores. La confianza abre el canal de comunicación y permite que esta se difunda y permee a los receptores sin poner en tela de juicio la información emitida. Si no hay credibilidad difícilmente habrá interés de escuchar.

- Comunicación ascendente

La comunicación también puede presentarse de abajo hacia arriba en el organigrama de una institución, es decir, de manera ascendente. Es la transmisión de un mensaje que parte de un colaborador o un conjunto de individuos que se encuentran en esferas inferiores o que cuentan con un jefe superior, hacia los mandos altos.

Este tipo de comunicación es trascendental para la organización porque permite conocer aspectos cualitativos de la población interna y un acercamiento hacia ella. Es el canal "por el cual la administración conoce las opiniones de los

subordinados, lo que permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos”²⁵.

Una comunicación ascendente habla del interés de la organización por eliminar barreras comunicativas con sus miembros y de querer saber lo que necesitan. La ausencia de ella impide un buen funcionamiento de las estructuras organizacionales, perjudicando a toda la institución.

Las direcciones obtienen ganancias tras la implementación de una comunicación ascendente. Beneficios que se traducen en conocer el grado de aceptación que tiene su gestión entre sus colaboradores, motivar a sus individuos a desempeñar sus labores con entusiasmo y con ello mayor productividad.

Asimismo, enriquecerse con las ideas y aportaciones de sus miembros que en muchas ocasiones son las más valiosas. Son ellos los que están en contacto directo con los clientes o con las actividades de primera línea del negocio; nadie conoce mejor las carencias de la compañía. Permite evitar, identificar y corregir conflictos existentes, al tiempo que destaca la importancia de la labor de cada individuo en el funcionamiento de un mismo trabajo en equipo.

Al igual que la descendente, requiere de una actitud positiva tanto de las altas direcciones para escuchar comentarios positivos y negativos de sus colaboradores, como de estos últimos para expresar sus ideas y sentimientos hacia la empresa. Los resultados que se obtengan de ello servirán como fundamento para generar futuros planes de mejora.

La escucha activa es necesaria para no cerrar el canal de comunicación y permitir que la información circule hacia los siguientes escalones, de manera que sea considerada en la toma de decisiones de las esferas superiores.

Como se observa, las formas de comunicación ascendente y descendente están estrechamente vinculadas. El ejercicio de una implica a la otra. Para conocer es necesario escuchar, para responder a dudas es indispensable saber cuáles son, para saciar una necesidad es fundamental identificarla. La comunicación requiere de información, sin ésta no hay comunicación.

- Comunicación horizontal

También existe otro tipo de comunicación que “se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico”²⁶ llamada comunicación horizontal. En esta, los

²⁵ NOSNIK Abraham y MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, *Comunicación Organizacional Práctica*, México, Trillas, 2008, p. 32.

mensajes se transmiten entre un mismo nivel jerárquico con la finalidad de generar integración y coordinación de su personal.

Este modelo de comunicación implica el uso de canales de comunicación oficiales o formales y no oficiales o informales. Estos últimos serán predominantes mientras se carezca de efectividad en los vectores ascendentes y descendentes. Los mensajes trascenderán por voz de los colaboradores más que por la de directivos, si no hay una estrategia definida para la difusión entre sus miembros.

Por ende, requiere del soporte eficaz de una comunicación ascendente y descendente basadas en técnicas de comunicación, como dinámicas de grupos e integración de equipos de trabajo; y al igual que las otras categorías, una actitud positiva por parte de los mandos emisores.

En algunas ocasiones las empresas dejan al azar o en manos de los miembros el desarrollo de la comunicación horizontal, cuando ésta también requiere de un planteamiento estratégico, así como de métodos y técnicas para un ejercicio eficaz y exitoso.

Para responder a lo anterior, Carlos Ongallo, plantea tres factores que influyen en la determinación de una comunicación horizontal. La primera es el estilo de comunicación por parte del dirigente, el cual puede estar enfocado bajo dos vertientes:

- A. Una donde el superior atiende de forma individual a cada uno de sus colaboradores, considerando sus requisitos de manera aislada. Esto resulta desfavorable porque limita la participación y el trabajo en grupo.
- B. Otra en la que el dirigente resuelve en equipo las necesidades del área. Para ello hará uso de reuniones que den como resultado variedad de aportaciones o una solución óptima. Lo cual, infiere de modo favorable porque permite la intervención de todos los miembros, la comunicación y la reducción de tiempo en la disolución de problemáticas.

El segundo factor es la distinción y posición que ocupan las actividades de los distintos departamentos, causante de diferencias y sentimientos negativos entre los miembros, una menor colaboración y nulo apoyo entre ellos. Mientras menor sea el grado de distinción en los individuos mayor afinidad habrá en los mismos.

²⁶ NOSNIK, Abraham y MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, México, Trillas, 2008, p. 32.

Esto da origen al tercer factor: entre más compleja es la estructura organizacional más complicada es la colaboración de sus áreas; al igual que la claridad en las funciones de los departamentos. Si no son definidas con precisión difícilmente habrá involucramiento de todos los miembros en el equipo.

1.2.2 Comunicación cívica

“Las organizaciones producen significados”²⁷ que son transmitidos a través de sus diferentes canales. Esta información no se remite sólo a mensajes informativos, sino también a valores y pautas de comportamiento, con los cuales se identifica la organización.

La comunicación al ser un aliado para la formación cívica, promueve conductas, formas de sentir o hablar. Su uso dependerá de lo que se pretenda conseguir. Por lo cual, “favorece la adopción de determinados valores, hábitos, actitudes en torno a problemas sociales concretos. Busca que el destinatario acepte, modifique o abandone ciertas ideas y conductas. Permite la transformación cultural y abre el camino a la construcción de una sociedad más equitativa”.²⁸

La comunicación cívica “tiene por objetivo instruir a los ciudadanos en la actuación de sus derechos y deberes dentro de la organización política social”²⁹. Darles a conocer tanto las facultades como las obligaciones que tienen frente al Estado, con la finalidad de generar una contribución a la sociedad.

En este sentido indica Edmundo González Llaca, “es un llamado a la responsabilidad de los ciudadanos y una demanda de atención a todo lo que le interese a la comunidad y al Estado”³⁰. Un convocar a los individuos a la formación y al actuar para mejorar calidad de vida de la población.

Por lo tanto, la comunicación cívica pretende formar, civilizar e incentivar determinadas conductas convencionales y aceptables para la sociedad; considerando que los tiempos y las connotaciones culturales tienden a modificarse; con el propósito principal de proveer crecimiento al Estado.

²⁷ BRANDOLINI, A. y GONZÁLEZ FRÍGOLI, M., *op. cit.*, p. 15.

²⁸ *Publicidad con equidad. Manual de sensibilización para incorporar la perspectiva de género en las campañas del Gobierno Federal*, México, 2011, p. 14.

²⁹ CONTRERAS MEJÍA, Irma. *Diseño de campaña para la recaudación de donativos destinada a la organización PVO México A.C.*, México, FCPYS, UNAM, 2006, p. 11.

³⁰ CONTRERAS MEJÍA, *op. cit.*, p.12.

La organización en el contexto empresarial de igual manera, es generadora de significados, y hace uso de la comunicación cívica para formar a sus miembros sobre la base de sus ideales; con la cual promueve su visión, misión, valores y patrones de comportamiento para dar origen a una cultura organizacional.

Como se mencionó en apartados anteriores, existen diferentes requerimientos de información: los que están relacionados con aspectos de la institución y los que competen a intereses propios de los colaboradores.

Apegadas a este último aspecto, las organizaciones implementan estrategias de comunicación cívica para informar sobre temas de ímpetu a todos sus colaboradores, porque estos forman parte de una misma sociedad que se encuentra inmersa en distintas problemáticas; con el propósito tanto de mejorar el comportamiento de sus agremiados y de cumplir con ordenamientos regulatorios, como hacer una contribución social.

1.3 La campaña como estrategia de comunicación interna

La implementación de una comunicación interna eficiente conlleva a la labor fundamental de plantear la ruta que seguirá dentro la organización; diseñar una estrategia de acción que ayude en el cumplimiento exitoso de sus objetivos y funcione como un método para la creación de campañas y programas de comunicación.

Intentar esquematizar las estructuras comunicativas dentro de una organización no es una tarea fácil, pues no se puede considerar un marco de referencia exacto para toda organización, sino de tratar de sistematizar la comunicación de manera óptima para cualquier tipo de ella.

Labor a la que se han dedicado muchos estudiosos en el tema para esbozar esquemas comunicativos similares. La estrategia de comunicación aterrizada en el plan de comunicación interna, es de suma importancia a la organización para la detección de requerimientos de información y deficiencias en los canales de difusión, calibrar la percepción obtenida o elaborar planes de mejora a partir de las áreas de oportunidad localizadas.

Javier Garrido indica que la estrategia de comunicación, es el "marco ordenado que integra los recursos de comunicación corporativa, en un diseño de

largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables”³¹. Está centrada en el receptor; hace coherentes e integra las decisiones de la empresa; define los objetivos y plazos; concreta acciones y/o campañas que abordar para el logro de objetivos; optimiza recursos, genera utilidades y tiende a la creatividad e innovación.

Fabián Martínez Villegas, citado por José González Almaguer, sostiene que “la mejor definición de estrategia es mirando el propósito, para proveer tanto dirección como cohesión a una empresa. Proveer dirección es el objetivo tradicional asignado a la estrategia, para dar a una empresa un sentido de propósito y de misión.”³²

La estrategia de comunicación es la planeación metódica que combina las acciones y mensajes a transmitir dentro la organización, con un proceso de diagnóstico y evaluación constante, que permita la creación de planes de mejora a partir de las deficiencias detectadas. Requiere ser articulada a través de un diseño, en el que se especifiquen los objetivos de la empresa y la manera de conseguirlos.

El diseño de un plan estratégico de comunicación contribuye a transmitir la visión y valores de la organización a sus públicos, a partir de los siguientes puntos señalados por Carlos Ongallo:

1. Ordenar y potenciar la información a través de los diferentes canales de información.
2. Sensibilizar sobre la importancia del manejo de herramientas de comunicación.
3. Ser el instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización.

Una gestión estratégica eficaz permitirá bridar sinergia e información de manera oportuna a la organización, a través de mensajes claros y coherentes, optimizando al máximo los canales de comunicación existentes.

“La implementación de una estrategia en el ámbito de la gestión se traduce en acciones, tácticas y campañas”³³. Por lo tanto, la campaña, definida por Webster como una serie de acciones planeadas, es una de las estrategias de comunicación organizacional interna, la cual “busca implementar soluciones que permitan concretar los objetivos generales estratégicos (para lo que los énfasis

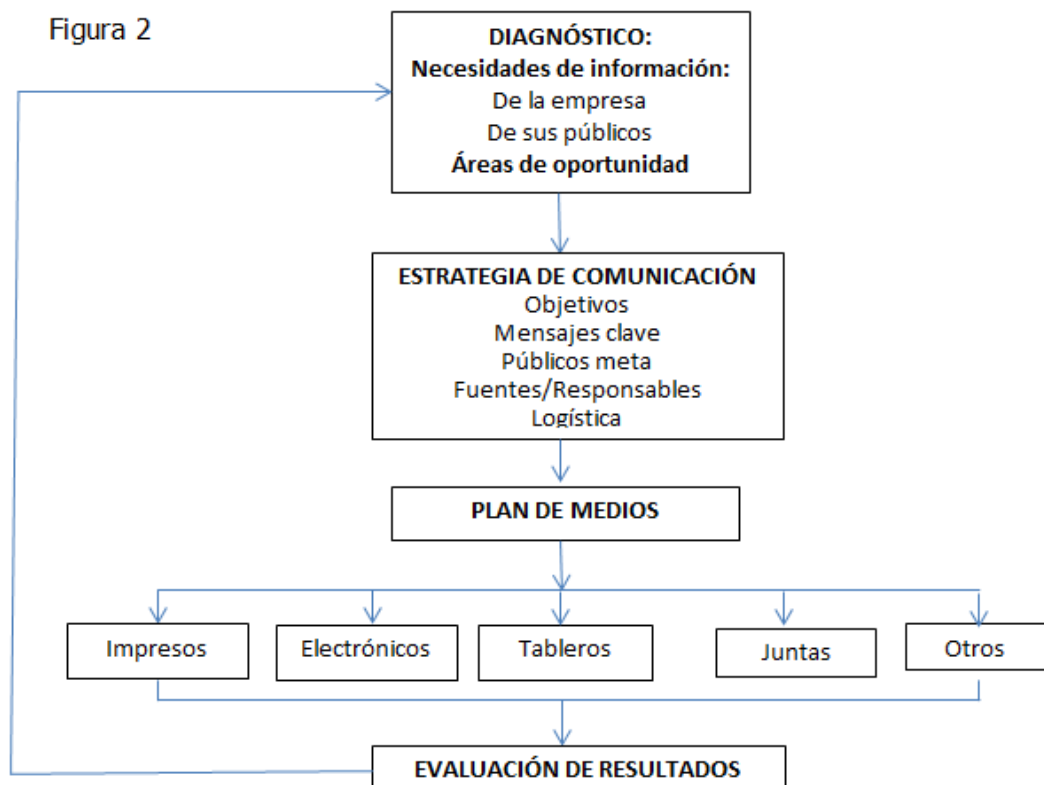
³¹ GARRIDO, Javier, *Comunicación estratégica*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 95.

³² REBEÍL CORELLA, María Antonieta, *op. cit.*, p. 155

³³ *Ibíd.*, p. 96.

podrán ser puestos en una tendencia hacia la penetración, memorización y originalidad en la campaña).³⁴

Horacio Andrade, propone una estrategia de comunicación interna a la que llama *Modelo General de Comunicación Organizacional Interna*, que sistematiza y sintetiza de forma general los procesos intrínsecos, aplicables de manera general a cualquier tipo de empresa -considerando que cada entidad tiene cualidades muy específicas- para la implantación de programas y campañas de comunicación; representado con la figura 2.



Modelo general de comunicación organizacional
Fuente: Horacio Andrade

Señala que primero es necesario diagnosticar para detectar áreas de oportunidad referentes a requerimientos de información tanto de la empresa como de su público interno; por ejemplo, proporcionar apoyo a los empleados para la

³⁴ Ídem

adecuación de un nuevo marco normativo o la proposición de programas y planes de desarrollo de la compañía.

En esta etapa, es fundamental investigar y detectar todas aquellas necesidades insatisfechas del público. Nadie conoce mejor las carencias de una empresa que sus propios miembros, por lo que escucharlos ofrecerá información más confiable de sus debilidades.

Esta indagación se puede realizar a través de diferentes métodos y técnicas de investigación, cómo lo puede ser la encuesta de clima de comunicación, elaborada de forma física o distribuida a través correos electrónico o la intranet, para conocer el tipo de comunicación prevaleciente (informal o formal, por ejemplo), deficiencias en los flujos de información, así como los canales existentes.

Las entrevistas personales también pueden ser de gran utilidad, ya que ofrecen información más detallada y cualitativa de los problemas de la organización en cuanto a temas de interés, percepción de imagen corporativa o para la aportación de buenas soluciones. Esto puede resultar aún más provechoso si la entrevista se hace con personas clave.

La observación es otra técnica que permite analizar toda manifestación de comunicación no verbal: el comportamiento de las personas, la manera en que se comunican entre ellas mismas y con la empresa, los roles que desempeñan e imagen que transmiten, instalaciones, uniformes, entre otros. Información que resulta ser bastante enriquecedora porque describe de una manera más objetiva y cercana la situación de la organización; no sólo lo que se dice sino también lo que se hace.

Revisar lo que se ha hecho hasta el momento en cuanto a comunicación; estudios previos, documentos, entre otros. Todo ello servirá para tener un punto de partida y generar planes de mejora.

En el siguiente peldaño se encuentra el planteamiento de una **estrategia de comunicación** con base a las necesidades y áreas de oportunidad detectadas, donde se desarrollan los objetivos, mensajes clave, públicos meta, fuentes responsables y logística.

Para algunos autores como Brandolini, este es el momento en el que la estrategia de comunicación se aterriza como **plan de comunicación** a partir de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico o auditoría. Ahí "se podrá organizar una propuesta de plan de comunicación a medida de la organización, en

el que se establezcan las estrategias y herramientas que se usarán para corregir los problemas y lograr los objetivos propuestos”.³⁵

Partir de la definición de los objetivos de comunicación es indispensable para tener en claro lo que se pretende obtener con esta estrategia; el fin que se persigue con la implementación de un determinado programa o cuál es la intención de un desarrollo comunicacional: crear conciencia en el personal interno sobre la igualdad de género, impulsar el empoderamiento de la mujer, incentivar el desarrollo profesional igualitario entre los empleados sin distinción de sexo pueden ser algunos ejemplos.

Teniendo en claro los objetivos, es posible determinar los mensajes clave o los conceptos centrales a comunicar. Esto se refiere al cómo pretende la empresa que sea percibida su idea o cuál es el mensaje que desea transmitir. En el caso anterior, si el objetivo es crear conciencia sobre la igualdad de género, un mensaje clave podría ser que las mujeres y los hombres de la organización tienen las mismas capacidades para cumplir con sus funciones.

De este modo, los mensajes clave aseguran que toda la información que se divulgue a través de la institución mantenga la misma idea central que se pretende difundir. Una vez definidos los mensajes clave, se establece un concepto general con una frase que represente todas las ideas centrales: “Soy mujer, yo puedo”. Es el eje central a comunicar.

Cualquier plan de comunicación que se desee desarrollar, debe tener en claro quiénes son los receptores de su mensaje. Como se revisó en apartados anteriores, la comunicación es interna porque va dirigida al público que está dentro la organización; sus miembros. Con base en ellos se determinarán las técnicas, medios y formas de abordar los mensajes. “El conocimiento del público objetivo se convierte en un elemento fundamental para asegurar el éxito de la comunicación”³⁶.

Dentro de este grupo de colaboradores se encuentran inmersos otros subgrupos, por lo que resulta importante identificarlos y conocerlos para saber cómo emitir el mensaje. No es lo mismo comunicar a directivos que a todo el personal, no por cuestiones de jerarquía, sino por cualidades particulares que hay en cada grupo.

³⁵ BRANDOLINI A., *op. cit.*, p. 38.

³⁶ ONGALLO, Carlos, *op. cit.*, p. 72.

Miembros que pueden ser clasificados a su vez con respecto a los departamentos, funciones, categorías o niveles a los que corresponden, donde pueden existir distintas necesidades de información, lenguajes o marcos de referencia contrastantes; de ahí la importancia de reconocerlos. De forma general estos son los grupos que pueden estar inmersos en cualquier tipo de organización:

- Empleados
- Directivos y gerentes
- Mandos Intermedios
- Personal con labores específicas
- Trabajadores sindicalizados
- Trabajadores no sindicalizados
- Líderes sin denominación nominal
- Áreas operativas
- Familias de los anteriormente citados

Otro de los aspectos trascendentes para la gestión estratégica, es la coordinación con las fuentes o responsables de la información. El área de comunicación interna no es siempre la interesada en transmitir el mensaje, pueden ser otros departamentos que por sus obligaciones o tareas tengan que emitir cierta información hacia su misma comunidad, con el apoyo de especialistas en comunicación para facilitar el proceso.

Con base a lo dicho, se plantea una logística con las acciones o actividades que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos de comunicación ya previstos; es decir, hacer tangible los mensajes clave y las fuentes emisoras de la información.

A partir del planteamiento de la estrategia se establece el plan de medios a seguir con el que se difundirán los mensajes. Es la última parte del proceso, una vez definidos el qué, para quién, el cómo y cuándo. Es importante mencionar que no necesariamente los más sofisticados son los canales más capaces o eficaces para cumplir con los objetivos.

En algunas ocasiones se comete el error de elegir primero los medios y después la información que va a ir en ellos, sin considerar que si el soporte no es adecuado para el receptor este, por muy innovador que sea el medio, no invertirá su atención. O darse el caso de tener tecnología avanzada con deficientes contenidos que no cumplen con los fines planteados.

Dentro de una organización pueden ser utilizados los siguientes medios físicos:

- Gacetas internas
- Boletines
- Intranet
- Correo electrónico
- Tableros electrónicos o físicos
- Videos
- Carteles
- Circulares

Aunque también pueden ser medios interpersonales como lo son:

- Conferencias
- Reuniones
- Cursos de inducción

Importantes para la organización porque dotan de credibilidad a la información y refuerzan las ideas transmitidas por los medios físicos, además de llenar lagunas de conocimiento que pudiesen haber surgido. Aquí resulta importante la intervención gerencial hacia sus líderes formales y estos a su vez con el resto de los empleados bajo su cargo, el llamado "efecto cascada" para la transmisión de los mensajes. El desarrollo de sus habilidades comunicativas cobra importancia para la efectiva emisión de los mismos.

Ya sean medios físicos o interpersonales, es importante agotar todos los medios posibles con los que cuente la organización. Evaluar su impacto y trascendencia para el cumplimiento de los objetivos, y explotarlos a su máximo. No es gastar en medios, es invertir estratégicamente con los que ya se cuenta.

En conclusión, el plan de medios es la etapa de **ejecución** donde "se ponen en marcha las acciones contempladas en el plan estratégico... Esto puede implicar diferentes tipos de desarrollos ya sea capacitaciones, desarrollo de canales de CI (Comunicación Interna), reuniones, entre otros."³⁷

Al final de este ciclo se realiza una evaluación del plan de comunicación con base a los resultados obtenidos. Esto permite conocer si las acciones emprendidas cumplieron con los objetivos deseados. Detectar si aún existen requerimientos de información y si los hay, cuáles son.

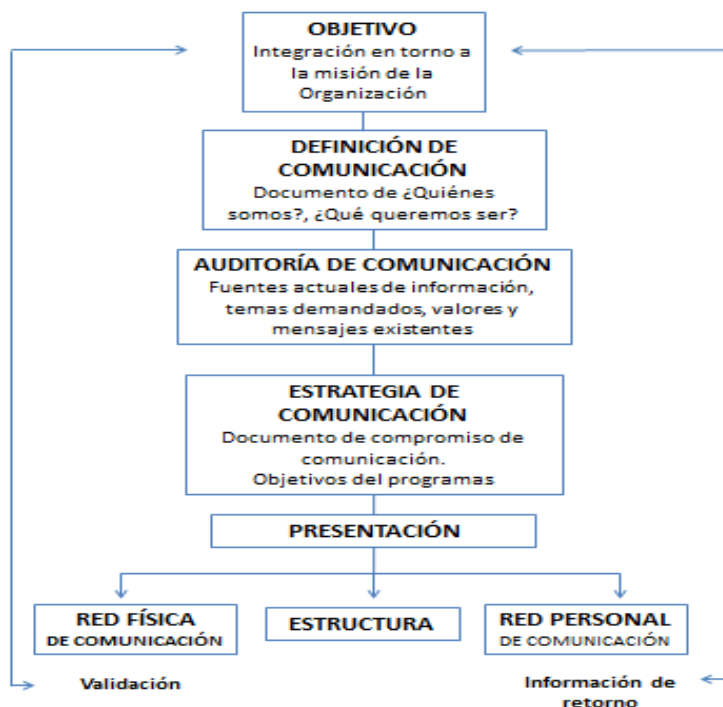
³⁷ BRANDOLINI, Alejandra, *op. cit* , p. 39

De igual forma se pueden conocer a través de los usos de las técnicas de investigación mencionadas en párrafos anteriores. Verificar si hubo algún cambio en la percepción interna tras la implementación de la estrategia de comunicación y el grado de éxito que se obtuvo con ella; entrevistas personales para obtener información cualitativa, así como la observación para revisar si se obtuvieron los cambios conductuales deseados.

Básicamente, Carlos Ongallo plantea un esquema muy similar al que denomina plan de comunicación interna, representado con la figura 3. Indica que el plan de comunicación interna, "debe contener claramente acciones de desarrollo de cada una de las herramientas que decida poner en práctica la organización";³⁸ a través de dos fases:

1. Creación
2. Implantación y validación

Figura 3



Esquema del plan de comunicación interna
Fuente: Carlos Ongallo

³⁸ ONGALLO, Carlos, *Manual de comunicación*, p. 215.

Parte de una etapa de *creación*, en la cual se definen los mensajes a difundir en la organización, y se diseñan las estructuras requeridas para la ejecución del plan. Estas estructuras pueden ser determinadas a partir de una auditoría de comunicación interna y un documento de posicionamiento.

La auditoría de comunicación interna, al igual que proceso diagnóstico desarrollado por Fernández Collado, facilita información sobre las condiciones comunicativas de la organización en cuanto a la opinión de los colaboradores frente a la institución, así como la de todas las personas participes y afectadas en su funcionamiento y desarrollo (*stakeholders*).

Permite conocer el clima organizacional, los requerimientos de información sobre temas específicos, valores inmersos, imagen percibida entre los colaboradores y por el público externo, identificar a los líderes de la organización – considerando su credibilidad- y a las fuentes de información instauradas.

En este sentido, Carlos Ongallo puntualiza que la auditoría recaba información sobre:

1. Condiciones laborales
2. Nivel de aceptación y compromiso hacia la dirección estratégica y a la visión de la organización.
3. Aceptación de los estilos de liderazgo
4. La opinión generada tras la implementación de acciones llevadas a cabo por la organización, así como de las herramientas utilizadas.
5. Grado de motivación y desmotivación de los integrantes.
6. Factores que afectan el clima laboral tanto internos como externos.

A estos puntos agregaría uno más, relacionado con el conocimiento de los valores circundantes y los valores esperados o establecidos por la organización. Importantes para saber el grado de afinidad que tienen los colaboradores con el fin de la institución. Considerar si los valores detectados en los integrantes corresponden a los fomentados por la entidad.

En cuanto al documento de posicionamiento, se refiere a definir la posición en la que se encuentra la empresa en la mente del consumidor, en este caso sus miembros. Decidir los mensajes a transmitir a partir de los valores con los cuales se ve identificada y desea ser percibida la organización. Responder a las preguntas de ¿quiénes somos?, ¿qué queremos ser?; con base a la información recabada en el periodo de auditoría.

Posterior al proceso de creación, continúa la etapa de *implantación y validación*, en el cual se define la red de comunicación que se utilizará para la difusión de información; considerando el uso de canales de comunicación físicos y personales, como reuniones o tableros informativos.

Es un periodo de validación en el que se evalúan los resultados obtenidos tras la implementación del plan de comunicación interna. Verificar si se obtuvieron los objetivos planteados o desarrollar mejoras en las deficiencias detectadas. Esto puede conocerse a través de encuestas periódicas o entrevistas personales.

De ahí la importancia del proceso de *Información de retorno* que hace al plan de comunicación interna cíclico. Los datos obtenidos tras la realización del plan, deberán regresar no sólo para conocer los requerimientos de la organización sino también para servir de referencia en el diseño de futuros planes de comunicación.

Sobre estos postulados, se puede considerar a la comunicación como un elemento estratégico para el ámbito organizacional. Un proceso que ha ganado terreno –gracias a sus resultados exitosos- en áreas directivas de la organización; aspecto positivo pero que implica un mayor compromiso y especialización de sus profesionistas. Aún falta mucho por hacer, para ser apreciada no solamente en momentos de crisis, sino ser considerada como parte fundamental del desarrollo de una organización.

CAPÍTULO 2 – IGUALDAD SUSTANTIVA EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

"La comunicación se hace necesaria especialmente en momentos de crisis"
Carlos Ongallo

Los procesos culturales de la modernización y la globalización modificaron el paradigma comunicativo. La comunicación comenzó a ser considerada como un área estratégica en la gestión empresarial, la cual cobraría fuerza hasta la década de 1970 para ser adoptada de forma definitiva, principalmente en Estados Unidos.

Bajo este tenor se adhirió México y emprendió con ello un proceso de transformación interna y modernización constante, para acoplarse a las nuevas condiciones ejercidas por la dinámica mundial. Esto le ha implicado una constante modernización que en continuas ocasiones no ha ido a la par de las naciones potencia.

Al principio sólo las grandes empresas llamadas en esos años transnacionales, comenzaron a imitar los diseños estructurales de los prestigiosos corporativos norteamericanos. Cimientos que tres décadas después, empezarán a dar frutos tangibles en la definición de las organizaciones mexicanas.

Gracias a las aportaciones experimentadas por la estrategia comunicativa del ámbito privado, a partir de esta última década, la comunicación ha logrado incorporarse paulatinamente en las oficinas de comunicación gubernamental. No obstante, como indica Carlos Álvarez Tejeiro, si bien esta incorporación ha ido en crecimiento no se ha visto acompañada del apoyo técnico necesario.

La comunicación organizacional no es propiedad de un sector, aunque sus orígenes estén en el ámbito empresarial, sino del de todos los rubros de la sociedad mexicana: público, privado y del llamado tercer nivel o sociedad civil, en el que se encuentran aquellas empresas con una misión filantrópica sin fines de lucro. Es decir, la comunicación es intrínseca a toda organización, sin importar su tamaño, tipo y objetivo, como lo es cualquier manifestación humana.

Al igual que cualquier organismo, el gubernamental necesita mantener contacto con sus diferentes públicos y desarrollar programas, acciones o campañas con los cuales pueda transmitir sus objetivos. Su eficacia o ineficiencia son indicadores de una estrategia de comunicación que responde o no a los propósitos de la organización.

Como se revisó en el capítulo anterior, existen diferentes requerimientos de información: los que competen a la institución y los que tienen que ver con aspectos de interés social, como los derechos sociales a los que están sujetos los colaboradores dentro de la sociedad en la que se encuentra inmersa la organización.

Actualmente los organismos gubernamentales tienen, entre muchos otros temas, la obligación de generar programas y campañas de comunicación interna cívica que incidan en la reducción de la desigualdad y discriminación basada en el sexo, para contribuir con el país en el cumplimiento de una igualdad sustantiva.

El presente capítulo vincula el marco conceptual del primer apartado con la base jurídica del caso práctico que da origen a esta tesina. Pero antes de comenzar es importante considerar cómo es una organización de la Administración Pública Federal (APF) y cuáles son las prácticas de comunicación interna empleadas en la misma, para posteriormente abordar el marco regulatorio mexicano que la exhorta a generar acciones en contra de la discriminación hacia la mujer.

2.1 Comunicación en la organización gubernamental de México

"Todos los sectores de la sociedad mexicana, otros del orbe y en especial de la región latinoamericana estamos planeando la comunicación organizacional en todas sus expresiones y niveles en una plataforma para la transformación, que lleve a países como el nuestro (México) a una actividad productiva sostenida (y no cíclica con crisis sexenales), armónica y complementaria entre los gobiernos (federal, estatal y municipal)... y hacia el interior de cada sector."

María Rebeil y Abraham Nosnik

La práctica de la gestión comunicativa avanza hacia modelos más estratégicos, integrales y con responsabilidad social y ecológica, como respuesta a las exigencias de la realidad global: condiciones demográficas, ambientales y de la competencia que afecta a todas las organizaciones de la sociedad del siglo XXI.

A resonancia de esta dinámica mundial, en México las organizaciones han implementado una ardua labor de transformación para acoplarse a los versátiles modos de ser, principalmente a causa de tres fenómenos señalados por María Rebeil y Abraham Nosnik:

1. La adhesión de la economía mexicana al orden internacional de la globalización y el comercio exterior.
2. La inserción de una política democrática liderada a partir del año 2000, con el cambio de un sistema instaurado durante décadas por el de la 'oposición'.

3. El crecimiento paulatino y potencial de especialistas procuradores de fondos y de instituciones filantrópicas.

A partir de lo anterior, las empresas de gobierno, privadas y del tercer sector, se vieron obligadas a transformarse: su productividad por competitividad para adaptarse a las nuevas tendencias mundiales y así "desarrollarse como proveedores serios, modernos y confiables de productos y servicios tanto de clientes y consumidores, ciudadanos e individuos, grupos e instituciones"³⁹.

María Rebeil clasifica en cuatro categorías a las organizaciones: las grandes empresas privadas o corporativas, las micros y medianas empresas o no corporativas, las del sector público o gubernamental y las tercer sector o sociedad civil. Todas con procesos y subsistemas complejos, independientemente de su tamaño o función.

De forma general, se puede considerar que sus diferencias recaen en la misión que tienen cada una de ellas. Mientras los corporativos buscan convertirse en los líderes de su ramo, las instituciones públicas y del tercer nivel tienen un fin filantrópico o de apoyo a la sociedad en general, sobre todo a sectores de la población que más lo necesitan.

Otras de las distinciones a destacar resultan ser las más evidentes: las condiciones infraestructurales y técnicas, así como la metodología del trabajo. A diferencia de las grandes empresas que utilizan tecnología avanzada y métodos sofisticados, tanto las organizaciones de la sociedad civil como las micros y medianas empresas –por sus condiciones administrativas- presentan un mayor retraso tecnológico y sus métodos de trabajo usualmente continúan con rutinas anticuadas.

Por su parte las instituciones públicas, a pesar de contar con mayores inversiones en infraestructura, no cuentan con equipos de cómputo y software necesarios para ayudar a agilizar sus procesos administrativos.

En cuanto a estructura organizacional, resultan ser las organizaciones gubernamentales con más composición vertical y, por consiguiente con mayor rigidez y figura de autoridad. Son las compañías privadas quienes utilizan los términos flexibilidad, dinamismo, horizontal como eje central de sus procesos y toma de decisiones, lo que las ayuda a acelerar sus procesos y mantener cautivos a sus colaboradores –no siempre en todos los casos-.

³⁹ REBEIL CORELLA, María Antonieta, *Comunicación estratégica en las organizaciones*, México, Trillas, 2008, 12 p.

Lo anterior da lugar a otra cualidad: la comunicación. Usualmente se considera que entre menor sea el tamaño de la estructura organizacional, mayor será la comunicación entre los colaboradores, pero esto resulta no ser una constante; inclusive en pequeñas empresas existen obstáculos de comunicación y deficiencias de información.

El clima organizacional puede ser más confortable en entidades de estructuras menores debido a la cercanía y familiaridad que hay entre los pocos colaboradores que ahí convergen; mientras que en las instituciones de más tamaño difícilmente todos los integrantes se conocen y es más fácil convertirse en una de matrícula más.

De forma general las organizaciones gubernamentales presentan características muy específicas y distintivas a las del sector empresarial, las cuales indica Mario Riorda y Luciano Elizalde se concentran en los siguientes puntos⁴⁰:

- Menor inversión a incentivos que contribuyan a un mejor desempeño por parte de los miembros de la organización, sobre todo para aquellos que se encuentran en la base de la pirámide jerárquica.
- Falta de definición de los objetivos de la institución y por ende nulidad en la determinación de tareas.
- Nula flexibilidad y restricciones a la autonomía de cada individuo, lo que incrementa la tramitología.
- Variaciones en las características de los liderazgos.
- Duración de los funcionarios y de sus programas.
- Sobrecargas de información y labores delegadas a poco personal.
- La fuerte insistencia de actores externos en la toma de decisiones de la organización, como lo pueden ser los medios de comunicación o los grupos de presión.
- Necesidad de apoyarse en sectores representados o en grupos vulnerables.
- Intervención partidaria en la tomas de decisiones.
- Implementación de acciones que incidan fundamentalmente en la creación de valores simbólicos.
- No existe el margen de error.
- Estar sujetos a la constante critica de la población y de los medios de comunicación.
- Menor innovación y flexibilidad organizacional.
- Métodos diferentes para la selección de personal.
- Menor satisfacción laboral.
- Fomento a la formalidad y el control; aspecto esencial en los organismos gubernamentales por considerar que a partir de ello se obtendrá mayor legalidad en sus actos y una mejor percepción del escrutinio público.

⁴⁰ ELIZALDE, Luciano y RIORDA, Mario, *Comunicación Gubernamental 360*, Argentina, La Crujía, 2013, p.17.

Expuesto lo anterior, la comunicación gubernamental se refiere a la comunicación de los gobiernos ejecutivos, lo que excluye a todos los organismos del sector público no gubernamental como la sociedad civil o las Organizaciones no Gubernamentales (ONG).

El cambio de administración del Partido Revolucionario Institucional (PRI) a la del Partido Acción Nacional (PAN) en el año 2000, dio la idea de que tanto el país como sus instituciones se transformarían de forma inmediata, que se erradicaría la corrupción y la engorrosa burocracia; sus funcionarios brindarían un mejor servicio y resolverían eficientemente las demandas de su población.

A 16 años de ello, dichos cambios aún no son tangibles en las investigaciones sobre la prestación de servicios a la ciudadanía. Rosa Isabel Montes indica que "no se ha puesto en marcha una iniciativa integral seria de transformación del sector público que busque acabar con problemas y vicios arraigados; en este tenor, **no existen tampoco estrategias de comunicación interna** que normalmente se constituyen en pilares de los procesos de cambio organizacional".⁴¹

Se refiere a que los viejos usos de la burocracia gubernamental continúan manifestándose debido a que no se han eliminado las barreras de comunicación ni los vicios de poder que distancian a los servidores públicos de sus funciones y de la población.

Las acciones implementadas para dicha renovación se remiten a modificaciones de índole legislativa, administrativa y de comunicación social, que no derivan en un proyecto modernizador al interior de las instituciones gubernamentales, aspecto indispensable si lo que se pretende es un cambio sustancial en los organismos.

Este contexto de cambios al que alude son:

1. La emisión de una regulación que verifica actualmente el desempeño y cumplimiento del sector público con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, dirigida al personal de enlace, mandos medios y superiores; además de la Ley de Acceso a la Información Pública que dio origen al IFAI (Instituto Federal de Acceso a la Información, hoy INAI (Instituto Nacional de Acceso a la Información), que permite verificar con mayor transparencia las acciones de las autoridades.

⁴¹ REBEIL CORELLA, María Antonieta, *Comunicación estratégica en las organizaciones*, México, Trillas, 2008, p. 95.

2. La alusión de la Secretaría del Trabajo de una nueva cultura laboral por parte del sector público.
3. La creación de la Coordinación para la Innovación Gubernamental, órgano dependiente del Gobierno de la República.
4. La normalización y certificación de procesos para cumplir con los estándares requeridos y dar competitividad al mercado.
5. El impulso de reformas orientadas a la transformación del servicio público por parte de las naciones integrantes de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

Pese a estas aportaciones, la labor y servicio del sector gubernamental tuvo pocas mejoras debido a las nulas modificaciones en su cultura organizacional y la falta de una gestión de comunicación estratégica. Si bien es cierto que se han tomado medidas desde el exterior, aún falta implementar acciones desde el interior de las instituciones gubernamentales. No es sólo analizar la problemática de forma externa sino también de manera interna para lograr una comprensión certera de todos sus ejes.

Si lo que se pretende es buscar disposiciones que generen mayor participación y productividad de los trabajadores públicos, el factor comunicación resulta de gran necesidad y relevancia; sobre todo cuando los servidores públicos de hoy son los mismos desde hace mucho tiempo, con las mismas cualidades, hábitos, comportamientos, con una cultura ya definida, difícilmente modificable pero posible.

Esto demuestra que los puntos descritos implementados con la idea de innovar a México no son suficientes. Los procesos de socialización llevan tiempo: la construcción de mensajes, actitudes, comportamientos y orientaciones en el ser humano implican un largo proceso generacional de enseñanza-aprendizaje, de lo cual no se salvan los servidores públicos.

Es necesario transformar paulatinamente los patrones de pensamiento y conducta ya establecidos, que han sido reproducidos en el proceso de socialización de la burocracia mexicana e interiorizados durante años como modelos de organización en el núcleo de sus instituciones.

Pensar en un amplio esquema de sensibilización, reentrenamiento y capacitación que involucre a todos los niveles jerárquicos de las diversas dependencias... Esto requerirá... del convencimiento pleno de quienes encabezan las instituciones sobre la relevancia de incidir no sólo en las capacidades técnicas y profesionales de los

funcionarios, propias de sus respectivas labores, sino ante todo sobre sus habilidades para relacionarse con sus colegas y usuarios de modo diferente.⁴²

Con lo cual es posible compartir nuevos significados y reproducir nuevos esquemas de trabajo, de conducta y de pensamiento. Disolver prácticas en las que el fin de la actividad burocrática está en satisfacer sus propias necesidades y centrar su existencia hacia el servicio de la población.

2.1.1 Estrategia de comunicación en las organizaciones gubernamentales (OG)

Hoy resulta importante que los gobiernos u organismos públicos sean capaces de hacer compatible la comunicación interna convencional con una comunicación interna en la que se personalicen los contenidos en función de la segmentación cuantitativa y cualitativa de los públicos
Carlos Álvarez Teijeiro

Intentar esquematizar el desarrollo actual de la comunicación interna dentro de una organización gubernamental es una labor compleja debido a las peculiaridades de cada uno de sus organismos, de la innovación que tienen sus áreas directivas y del estilo de liderazgo que tienen sus dirigentes. A continuación expongo el proceder comunicativo dentro de las oficinas gubernamentales, con base a las aportaciones teóricas de sus estudiosos.

El desarrollo de la planeación estratégica de la comunicación ha tenido su apogeo por el hecho de confrontar momentos de crisis y poder enfrentar lo imprevisto a través de programas o métodos de contingencia, tal como se hace con los temblores a través de simulacros.

“Pensar en una estrategia, es tratar de saber con cierta seguridad qué fines se persiguen realmente, qué medios se usara para alcanzarlos y qué efectos se quiere o no se quiere”⁴³; no se reduce a dar una solución al problema planteado, sino al contrario pueden existir varias alternativas, las cuales son determinadas de forma participativa por diferentes actores.

Usualmente, en los organismos de la administración pública la toma de decisiones no recae en una sola persona, es producto de una interacción con otros personajes que reaccionan a ellas. Es necesario considerar cómo piensan los demás para prever reacciones, emociones y comportamientos a partir de una decisión tomada.

⁴² *Ibíd*em, 99 p.

⁴³ ELIZALDE Luciano y Mario Riorda. *Comunicación gubernamental 360*, Argentina, La Crujía, 2013, p. 22.

Las acciones de las oficinas de comunicación no son construidas por decisiones uninominales o por una sola persona. Si no al contrario, la departamentalización de la comunicación gubernamental excede de una persona o una oficina de prensa; es una laboriosa y compleja construcción.

El desafío está en planear la comunicación de forma estratégica, apegada al profesionalismo y racionalidad; difícil de lograr, sobretodo en el sector público. No obstante, la dinámica mundial tiende hacia gobiernos con mayores prácticas incluyentes y bidireccionales.

Como toda organización es primordial establecer el rol y competencia. En el caso de las del sector gobierno, estos resultan ser enormes y en algunos casos inabarcables. De ahí la importancia de la comunicación dentro de las oficinas gubernativas para crear un entorno competitivo.

“Los gobiernos no sólo tienen que hacer las cosas mejor, sino tienen que lograr convencer a la población que están haciendo las cosas mejor.”⁴⁴Una gestión eficiente va acompañada de la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

La legitimación de un problema es otra de las labores de la comunicación. Da la posibilidad de influir o activar a las personas u organizaciones para definir una estrategia social. “La estrategia social, la que necesita afectar a las personas, no puede prescindir de la comunicación”.⁴⁵

De forma general, la estrategia de comunicación gubernamental presenta las siguientes tendencias:

- **Comunicación directa.** Incita a un mayor acercamiento personal y rechazan la intervención de terceros como la prensa.
- **Participación de partners o socios.** El actor político ya no se concibe como un ente aislado, sino como parte de un equipo de trabajo basado en alianzas con socios eventuales para el logro de objetivos. Son las denominadas relaciones de poder.
- **Elaboración de mitos de gobierno.** “Herramienta de comunicación simbólica que otorga sentido social y político a una gestión. Tiene una fuerte carga ideológica y actúan como fuente generadora de consensos en una fuerte dependencia de los valores más enraizados en el contexto social en el cual el mito actúa.”⁴⁶

⁴⁴ *Ibíd*em, pp. 8-9.

⁴⁵ *Ídem*

⁴⁶ RIORDA, Mario y ELIZALDE, Luciano, *Comunicación Gubernamental* 360, 10 p.

Se basa en la creación de un discurso afin a los ideales colectivos o el diseño de conflictos para incitar a la opinión pública, como puede ser un acto de gobierno en el que se promueva la apertura a la diversidad cultural, sin que exista un cambio o propuesta tangible en la regulación.

- **Una organización flexible y transformadora:** características que requieren una gestión comunicativa capaz de adaptar el contexto de cambios que enfrentan actualmente los organismos gubernamentales.
- **Innovación:** Para adoptar nuevos paradigmas y métodos en la gestión comunicacional, considerando que las audiencias (internas-externas) son convencionales sujetas a constantes modificaciones, por lo que la innovación no es una opción sino una necesidad.
- **Microtargeting:** Dentro del público interno convergen a su vez otros subgrupos. Su identificación representa una labor de suma importancia de la acción comunicativa para la segmentación, el acercamiento individual y la recaudación de información.
- **Comunicación para legitimación:** La administración gubernamental hace uso de la comunicación para legitimar sus actos de gestión; es decir, para afianzar y certificar frente a la visión tanto de la ciudadanía como la de su propio círculo las acciones de gobierno que realiza, sean estas o no convenientes. A partir de ello logra credibilidad y consenso con la población.

Además de los puntos señalados, dentro de las instituciones gubernamentales aún subsiste un modelo de organización decadente, preponderante en siglo pasado, llamado paradigma *cultural-mecanicista*.

Este contempla a las personas como recursos de la organización, pero no considera la actividad social que implica, tampoco la construcción de redes de comunicación que interviene en la construcción del conocimiento colectivo, ni el trabajo en equipo o la promoción de líderes; subestimando las habilidades de comunicación, negociación, manejo de crisis, la retroalimentación entre otros.

Lo anterior ha ocasionado que las estrategias de la organización gubernamentales no sean capaces de desarrollar las capacidades humanas. Es por eso que el servidor público de antaño, sigue siendo el mismo de hoy.

En este marco de referencia la racionalidad prolifera, pero "racionalidad carente de corazón, (está) exenta de inteligencia emocional y social"⁴⁷. Los seres humanos no somos máquinas y dentro de nosotros existen sentimientos,

⁴⁷ *Ibíd*em, p. 149.

emociones, así como un complejo entramado de cualidades cognitivas que guían nuestros comportamientos. Esto es precisamente lo que hace difícil su estudio.

Una organización es un sistema social; por lo tanto un organismo gubernamental es un sistema social que cuenta con una cultura específica que determina el desarrollo de las actividades de sus miembros. Ellos a su vez tienen pensamientos, emociones, necesidades y cualidades propias, adquiridas durante su vida.

Como indica Carlos Álvarez Teijeiro, *si la comunicación es la esencia de los sistemas sociales, la comunicación interna es el conjunto de procesos que contribuyen a la transformación de tales sistemas*. Por ende, la labor comunicativa no se centra sólo en informar, sino va más allá: transformar.

El complejo terreno que provee el sector gubernamental hace que su comunicación interna enfrente números desafíos, sobre todo cuando la dirección administrativa tiende a durar y a cambiar por lo menos cada seis años, que en muchas ocasiones no es tiempo suficiente, sobre todo para aspectos referentes a transformación.

Una de sus limitantes es la poca importancia que se le da al factor comunicación dentro de las altas direcciones gubernamentales. Esto hace indispensable que el profesional de comunicación elabore análisis para determinar quiénes son los aliados para fomentar el desarrollo comunicativo tanto interno como externo.

Otro de los aspectos más impactantes es el presupuesto que se le da al área comunicativa, el cual debe ser distribuido tanto para la comunicación interna como para la externa. Y cuando este excede el monto establecido, se genera frecuentemente una licitación que ocasiona mayor tiempo de inversión en la planificación.

2.1.2 Canales de comunicación

A continuación se enlistan los canales de comunicación comúnmente utilizados por la Administración Pública Federal:

- **Intranet**

Actualmente el uso de las redes informáticas se encuentra en constante crecimiento e innovación, sobre todo en el sector empresarial que intenta acercarse a sus públicos internos y externos hasta adentrarse en su vida personal.

Dicho acercamiento no se ha visto reflejado en igual proporción dentro del sector gobierno, principalmente por el poco interés que despiertan sus contenidos; no responden a intereses personales o a las inquietudes de sus integrantes.

En mi opinión, esto se debe a que las entidades de gobierno se encuentran subordinadas a regulaciones que determinan los contenidos a publicar, con la finalidad de dar transparencia a sus funciones frente a la sociedad. De hecho, existen áreas denominadas *Órgano Interno de Control* dedicadas no sólo a revisar el trabajo de los servidores públicos, sino además de verificar el cumplimiento de disposiciones relacionadas con la emisión de información.

Medidas que si bien cumplen con la normatividad del sector (reglamentos internos, decretos, legislaciones generales) y la normatividad de la *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública*, no concentran las peculiaridades y requerimientos de cada unidad de gobierno. Es necesario difundir, además de lo que se está obligado, asuntos de interés de la organización y de su personal.

Más aún cuando la Intranet puede ser utilizada para que la comunicación fluya de forma ascendente: desde la base de los colaboradores hasta los líderes de la organización. Una herramienta de apoyo que permita conocer las inquietudes de sus públicos y a la vez permita resolverlos en la medida de lo posible.

- **Internet**

A partir de este último sexenio, la administración federal ha intentado formular todos sus sitios virtuales en el *Portal Único del Gobierno (gob.mx)*, para que la población pueda realizar consultas públicas en un sólo punto con la finalidad de promover la innovación, eficiencia y transformación de sus instituciones.

Por tal motivo, los portales englobados en esta plataforma deben tener coherencia en cuanto a imagen y contenido, y estos a su vez con su intranet; con un lenguaje comprensible, organizado de forma sistematizada apta para usuarios externos a la organización.

- **Publicaciones**

Normalmente las instituciones de gobierno elaboran publicaciones con cierta periodicidad para dar a conocer asuntos concernientes con la organización, tales como logros en la gestión o eventos en los que interviene.

Dependiendo de su importancia y trascendencia, pueden ser obras de alta calidad y formato, con diseños con abundantes gráficos e ilustraciones y poca cantidad de texto como los *Informes Anuales de Labores*.

O publicaciones más sencillas como las llamadas *Gacetas internas* que ofrecen noticias sobre eventos o información relevante de un determinado periodo, accesibles para todo público, inclusive a personas ajenas a la institución. Por su nivel de alcance su elaboración es menos costosa ya que se puede presentar en un impreso sencillo, o en formato PDF descargable en la página de intra o internet.

- **Boletines y comunicados**

Al igual que las publicaciones, los boletines o comunicados (también llamados *newsletters*) suelen ser medios comúnmente utilizados para emitir noticias referentes al funcionamiento de la organización o de las decisiones tomadas por las áreas directivas.

Es recomendable que la institución defina qué comunicados son realmente importantes para los colaboradores y para quiénes. Es decir, hacer una segmentación tanto de la información como del público al que irá dirigida. En una organización se generan mares de información que no siempre influyen de la misma manera a todas sus estructuras. Lo que para un departamento puede ser crucial conocer para otro no lo es.

- **Correos electrónicos**

El correo electrónico se ha convertido en un canal indispensable para todo tipo de organización del cual no se excluye el sector gubernamental. Su constante uso ha dado como resultado algunos replanteamientos.

En primera instancia, el desinterés y molestia derivada por la saturación de correos enviados por parte de la organización, no por un aspecto cuantitativo sino cualitativo. Mientras los correos sean coherentes e interesantes para los colaboradores, no representarán alguna barrera de comunicación.

- **Blog de directivos**

El uso de espacios virtuales por parte los líderes de la institución, dependerá de las cualidades que este tenga. Recordar que no todos los directivos tienen visiones de innovación o de acercamiento con sus agremiados.

Quienes utilizan este tipo de soportes, no necesariamente son los más carismáticos; no obstante, obtienen ganancias relacionadas con la

transparencia y cercanía con sus públicos. Los temas no tienen que ser solamente de interés para la organización sino también de sus colaboradores como técnicas de balance entre vida y trabajo, motivacionales o de salud en general. Aspectos implícitamente repercusivos a la institución.

En estos espacios es importante utilizar discursos profesionales sin contenidos proselitistas: no es necesario que el personal se identifique con el gobierno rector sino con los ideales de la organización. Es decir, elaborar un discurso enteramente persuasivo pero de calidad reflexiva.

- **Presentaciones**

Otro de los instrumentos frecuentemente utilizados son las presentaciones orales dirigidas a sus colaboradores, dadas ya sea a través de grupos segmentados, o en grandes conferencias hacia todo el personal.

Como cualquier acto comunicativo las presentaciones tienen funciones específicas y deben ser planeadas con estricto rigor. En este sentido, definir los objetivos, las audiencias a las que irá dirigida, el contexto y la manera y momentos en que se abordarán. Desarrollar una estrategia clara en donde se especifiquen el por qué y el para qué de la presentación, con lo cual se pueda dar ordenamiento a las ideas y precisar la duración del evento. Todo debe estar calculado.

- **Redes sociales**

La tendencia mundial indica la inversión de la organización en nuevos espacios virtuales: las redes sociales. Acto del cual no se han podido escapar los organismos gubernamentales en México. Hoy en día es común que sus instituciones mantengan contacto con la población a través de las *social network* más populares: *Facebook o Twitter*.

Además, son una excelente herramienta para conocer las opiniones particulares y generales de los colaboradores referentes a la manera de gestión y a la organización. Es decir, cumplen funciones simultáneas: por una parte permiten la interacción de todos los miembros y por otra, son el soporte de sus inquietudes.

- **Carteles**

Una de las prácticas más utilizadas dentro del ámbito de la comunicación en las organizaciones ha sido el uso de carteles. El avance de la tecnología ha hecho posible que estos ya no sólo sean impresos sino también digitalizados a través de pantallas.

Esto podría parecer costoso, sin embargo, si se consideran los gastos generados en papelería e imprenta cada vez que existe una necesidad de comunicación, a largo plazo resulta más rentable.

- **Folletería**

Sigue siendo un clásico en las organizaciones del sector público que al igual que el anterior, se puede emitir de forma digitalizada a los miembros a través del correo electrónico institucional o por medio de la Intranet; método eficaz por su capacidad para ahorrar costos y tiempo.

- **Regalos institucionales**

Es la práctica de otorgar regalos los a sus colaboradores ya sea por dar festejo a fechas especiales del colaborador, de la institución o del país; para brindar un reconocimiento o reforzar un concepto de campaña.

Es recomendable otorgar obsequios económicos e identificativos con la organización útiles para el desempeño de labores. Esto cumplirá dos funciones: brindar una gratificación emotiva al individuo que se le otorga y reforzar la identidad visual de la institución a través del objeto dado.

Con la finalidad de evitar favoritismos y conflictos de interés, son diseñadas *políticas de regalos u obsequios* en la mayoría de las instituciones; sobre todo en las de carácter público. Usualmente estandarizan los costos de los obsequios que se pueden aceptar y de los que no, provenientes de proveedores o de cualquier entidad externa a la organización.

Estas son algunas de las prácticas comunes que en general se desarrollan dentro de las oficinas gubernamentales, según observaciones hechas por especialistas en el tema, las cuales –cabe aclarar- pueden ser superadas o limitadas dependiendo de la manera de gestión de cada entidad, de los objetivos de la organización, pero sobre todo del grado de afinación e innovación de sus líderes.

2.2 Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

*"Las mujeres tienen mejor preparación,
pero menos puestos directivos."*

Forbes México

Con la intención de dar mayores avances en la lucha contra la discriminación hacia las mujeres y a favor de la igualdad, el Diario Oficial de la Federación publicó el dos de agosto de 2006, la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (LGIMH) en un contexto de cambios y reformas en la Constitución Política Mexicana. El artículo primero, adicionó que "todas las personas gozarán de los derechos humanos reconocidos...de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad"⁴⁸.

Además, "queda prohibida toda **discriminación motivada por** origen étnico o nacional, el **género**, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas."⁴⁹ Asimismo, el artículo cuarto reconoció el 13 de octubre de 2011 (DOF), la igualdad entre mujeres y hombres para la protección y desarrollo de la familia.

Sobre estas bases se articula la LGIHM (última reforma 24-03-2016), la cual tiene con principio "regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres y la lucha contra la discriminación basada en el sexo."⁵⁰

Está dedicada a la protección y garantía de los derechos de las mujeres y hombres mexicanos que por razones de sexo, se encuentran en desventaja para el goce de sus derechos humanos y de los principios de igualdad estipulados en la Constitución; cuyo alcance es de observancia a todo el territorio nacional.

La violación de sus disposiciones es sancionada con base a lo establecido en la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y por las Leyes aplicables de las Entidades Federativas.

⁴⁸ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

⁴⁹ Loc. Cit

⁵⁰ Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, DOF 02-08-2016, 21 p.,
www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH_240316.pdf

Para la comprensión de esta ley el artículo quinto define los siguientes términos, los cuales serán retomados como base conceptual para el prototipo de campaña⁵¹:

1. Acciones Afirmativas: Conjunto de medidas de carácter temporal correctivo, compensatorio y/o de promoción encaminadas a acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
2. Discriminación: Toda distinción, exclusión o restricción que, basada en el origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra, tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades de las personas.
3. Discriminación contra la Mujer. Toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.
4. Igualdad de Género. Situación en la cual mujeres y hombres acceden con las mismas posibilidades y oportunidades al uso, control y beneficio de bienes, servicios y recursos de la sociedad, así como a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar.
5. Igualdad Sustantiva. Es el acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales.
6. Perspectiva de Género. Concepto que se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género.

⁵¹ Conceptos definidos en el artículo 5º de la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, última Reforma DOF 24-03-2016

7. Transversalidad. Es el proceso que permite garantizar la incorporación de la perspectiva de género con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y los hombres cualquier acción que se programe, en materia de legislación, políticas públicas, actividades administrativas, económicas y culturales en las instituciones públicas y privadas.

Es decir, la igualdad entre mujeres y hombres sólo se puede dar con la eliminación de toda forma de discriminación, para lo cual es necesaria la elaboración de políticas que cumplan con lo establecido en esta Ley.

En cuanto a la distribución de competencias y coordinación interinstitucional, la LGIMH establece en su tercer apartado del artículo nueve, que la Federación a través de la Secretaría correspondiente o de las entidades de la administración pública, podrá generar acuerdos y convenios en materia de adelanto de las mujeres en coordinación con el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), con la finalidad de:

- Fortalecer sus funciones y atribuciones en materia de igualdad.
- Establecer mecanismos de coordinación para lograr la transversalidad de la perspectiva de género en la función pública nacional.
- Impulsar la vinculación interinstitucional en el marco del Sistema.
- Coordinar las tareas en materia de igualdad mediante acciones específicas y, en su caso, afirmativas que contribuyan a una estrategia nacional.
- Proponer iniciativas y políticas de cooperación para el desarrollo de mecanismos de participación igualitaria de mujeres y hombres, en los ámbitos de la economía, toma de decisiones y en la vida social, cultural y civil.

La Ley establece el diseño de una Política en Materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres, para la definición de acciones conducentes a la igualdad sustantiva en los ámbitos político, económico, social y cultural; la cual considera los siguientes instrumentos:

1. El Sistema Nacional para la igualdad entre Mujeres y Hombres:

Es un conjunto de procedimientos que establecen las dependencias de la Administración Pública Federal entre sí, con organizaciones civiles y autoridades de los Estados y Municipios, para realizar acciones encaminadas a la promoción y procuración de la igualdad entre hombres y mujeres.

Sus objetivos son el contribuir a la erradicación de todo tipo de discriminación a favor de la igualdad entre hombres y mujeres, contribuir al adelanto de las mismas, y coadyuvar a la modificación de estereotipos que

discriminan y fomentan la violencia de género; asimismo, promover el desarrollo de programas y servicios que fomenten la igualdad de ambos sexos.⁵²

Las acciones que genera son coordinadas en conjunto con la Junta de Gobierno del INMUJERES para su organización y funcionamiento, dentro de las cuales desatacan –por su implicación en la organización de la APF- las contenidas en los apartados II, V y VI, del artículo 25 de la Ley:

- Coordinar los programas de igualdad entre mujeres y hombres de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen.
- Formular propuestas a las dependencias competentes sobre la asignación de los recursos que requieran los programas de igualdad entre mujeres y hombres.
- Apoyar la coordinación entre las instituciones de la Administración Pública Federal para formar y capacitar a su personal en materia igualdad entre mujeres y hombres.

2. El Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres:

Son las políticas públicas en materia de igualdad diseñadas por el INMUJERES. Dicho programa toma en consideración la desigualdad de cada región del país y debe estar integrado al Plan Nacional de Desarrollo y a los programas sectoriales, institucionales y especiales enmarcados en la Ley de Planeación.

3. La Observancia en materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres:

Consiste en “recibir información sobre medidas y actividades que ponga en marcha la administración pública en materia de igualdad entre hombres y mujeres”⁵³; evaluar el impacto en la sociedad tras la aplicación de políticas en materia de igualdad; proponer la realización de estudios e informes técnicos sobre la situación de hombres y mujeres; y difundir información sobre el mismo tema.

Es la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH) la institución encargada de dar seguimiento, evaluación y monitoreo en cuanto a la observancia de la Política Nacional en Materia de Igualdad entre Mujeres y Hombres.

⁵² Objetivos marcados en los apartados I, II, III y IV del artículo 26 de la LGIMH.

⁵³ Ibidem

2.3 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

*"Cuando el número de mujeres ocupadas aumenta,
las economías crecen"*
ONUMUJERES

El varón y la mujer son iguales ante la ley. Es el precepto legal marcado en el artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde además se establece –en el artículo 1- la prohibición de todo tipo de discriminación motivada por razones de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidades, condición social, de salud, religiosa, preferencias, opiniones, estado civil o cualquiera que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular los derechos y libertades universales de las personas.

Lo anterior, se encuentra establecido también en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en la Convención Internacional de los Derechos del Niño y en otros instrumentos internacionales, quienes manifiestan que "cada hombre, mujer, niño y niña tiene derecho a estar libre de cualquier forma de discriminación por motivos de **género**, raza, etnia, orientación sexual u otra condición".⁵⁴

La Carta Magna y la Ley de Planeación, paralelamente, ordenan el diseño de un **Plan Nacional de Desarrollo (PND)** al cual deben enmarcarse todos los programas de la Administración Pública Federal, que se desarrollarán durante el periodo mandatario existente.

Para responder a dicho mandato la presente administración federal estableció el *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, como mecanismo para que México alcance su máximo potencial a partir del acceso efectivo de toda la población a los derechos que otorga la Constitución. En él se dispone la programación y presupuesto de la gestión pública para llevar a cabo las líneas de acción planteadas en él.

Adicional, es considerado como el canal de comunicación del Gobierno de la República para transmitir a la población las estrategias de acción de la administración vigente de manera clara y concisa.

Dicho documento establece para el presente plan sexenal cinco metas nacionales a alcanzar: un México en Paz, un México incluyente, un México con educación de calidad, un México próspero y un México con responsabilidad social. Para las cuales establece tres estrategias transversales.

⁵⁴ *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*, INMUJERES, México, 2007, 9 p.

1. Democratizar la productividad
2. Gobierno cercano y moderno
3. Perspectiva de género

A partir de la promesa de un México incluyente, el PND asumió la responsabilidad de impulsar una política con perspectiva de género que permita promover una sociedad sin exclusiones y con igualdad sustantiva. Busca que el Estado garantizase el ejercicio de los derechos sociales y elimine brechas de desigualdad entre la población, con la finalidad de que “el país se integre por una sociedad con **equidad**, cohesión social e **igualdad sustantiva**”⁵⁵; a través de una estrategia con *Perspectiva de Género*.

La situación que viven las mexicanas, mujeres y niñas, impone la insoslayable tarea de diseñar políticas públicas de corto, mediano y largo plazo dirigidas a combatir las causas históricas y estructurales que impiden y obstaculizan su desarrollo al limitar, segregar, discriminar o excluir a las mujeres en muy diversos ámbitos, y con ello la participación de más de la mitad de la población mexicana en el desarrollo.⁵⁶

Esta estrategia contempla la implementación de labores encaminadas a garantizar los derechos de las mujeres y evitar que por razones de género exista desigualdad, exclusión y discriminación; aspectos que contraponen a la Constitución. Su propósito es fomentar un proceso de transformación que inicie desde el interior de las instituciones gubernamentales. Esto con:

El objeto de evitar que en las dependencias de la Administración Pública Federal se reproduzcan los roles y estereotipos de género que inciden en la desigualdad, la exclusión y discriminación mismos que repercuten negativamente en el éxito de las políticas públicas.⁵⁷

Su importancia radica en que, sólo a partir de la garantía de los derechos de las mujeres es posible alcanzar mayores tasas de desarrollo en la nación con una democracia consolidada y participativa, tal como lo demuestran sociedades con políticas orientadas hacia la equidad de género.

Además, el gobierno mexicano de esta manera confirma sus compromisos adquiridos con la firma de diversos tratados internacionales, como la *Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer* (CEDAW, por sus siglas en inglés), o la *Declaración sobre la eliminación de la Violencia contra la Mujer* de 1993.

⁵⁵ “Plan Nacional de Desarrollo”, www.pnd.gob.mx

⁵⁶ “Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018”, http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312418&fecha=30/08/2013

⁵⁷ Plan Nacional de Desarrollo, Gobierno de las República, México, p. 23.

El *Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD) 2013-2018*, se constituye como la estrategia transversal con Perspectiva de género demandada por el PND, para constreñir a las instituciones locales y federales de la Administración Pública a generar programas sectoriales, especiales y regionales, donde queden explícitas tanto la perspectiva de género como las acciones afirmativas que contribuyan a impulsar una igualdad entre mujeres y hombres.

Las acciones afirmativas referidas son todas aquellas actividades o medidas con dimensión temporal que indiquen en la reducción de la desigualdad entre mujeres y hombres. Son tangibles y medibles.

A continuación, en el siguiente apartado se ahondará en PROIGUALDAD considerando los aspectos más importantes que inciden en las estrategias de comunicación interna de las entidades de la Administración Pública Federal.

2.3.1 Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD) 2013-2018

A partir del 2001, año de expedición de la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, legisladores impulsaron la incorporación de la perspectiva de género en la planeación nacional y en las políticas públicas a través de la elaboración de programas sectoriales o institucionales, que derivaran en acciones concretas dentro de las entidades de la Administración Pública Federal.

Una de sus atribuciones más importantes fue la de proponer -dentro del marco normativo del PND- el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD), el cual pudiese ser evaluado periódicamente para medir sus alcances.

A este acto se adicionan dos hechos más: la publicación tanto de la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres, que determina la obligación de garantizar la paridad de condiciones del sexo femenino y de establecer mecanismos institucionales que vigilen su cumplimiento; como de la Ley General de Acceso a una Vida Libre de Violencia que dio origen al Sistema Nacional para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres.

Paralelamente en el ámbito internacional, el Gobierno Mexicano asumió diversos compromisos con la firma de tratados intrínsecos a la Carta Universal de los Derechos Humanos y la *CEDAW*. Ambos acuerdos determinan a las naciones participantes una ruta para el establecimiento de políticas públicas en dicha materia.

Con ello, México ha incorporado mayores pactos internacionales: la Declaración y el Programa de Acción de Viena (1993); el Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe (1994); la Declaración y el Programa de Acción de El Cairo (1994); la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar todas las Formas de Violencia contra las Mujeres, la Convención de Belém do Pará (1994); la Plataforma de Acción de Beijing (1995); los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000); el Programa Interamericano sobre la Promoción de los Derechos Humanos de la Mujer y la Equidad e Igualdad de Género (2000); el Consenso de México (2004); el Consenso de Quito (2007) y el Convenio sobre el Trabajo Decente para las Trabajadoras y Trabajadores Domésticos (2011).

En el plano interno, un acontecimiento de suma importancia fue la reforma al artículo 15 de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en marzo de 2012, porque dispuso la incorporación en el presupuesto de las entidades federativas, la asignación de recursos para el cumplimiento de la Política en Materia de igualdad.

Bajo este contexto se adscribe PROIGUALDAD, la estrategia del gobierno federal -aplicable hasta 2018- para incorporar a las mujeres mexicanas en la planeación y programación nacional, de manera que se impulse su participación en todos los ámbitos de la vida y el goce de sus derechos constitucionales, explícitos en la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y la Ley General de Víctimas.

Asimismo, está correlacionada con la Ley de Planeación y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, para institucionalizar la perspectiva de género en toda actividad gubernamental.

A partir de las encomiendas emanadas por dichos ordenamientos se erige PROIGUALDAD; el programa que institucionaliza la perspectiva de género en las políticas públicas de los programas de las entidades públicas, sectoriales y regionales que establece el PND.

En el Diario Oficial de la Federación (DOF) con fecha del 30 de agosto del 2013, se especifica que este programa establece la transversalidad de género como el método de la gestión pública para disponer recursos de distintas esferas a un mismo fin, específicamente cuando los objetivos son complejos o rebasan los

límites sectoriales. Es decir, “es un proceso activo de transformación en las concepciones y en el abordaje de un problema público”.⁵⁸

Ahora bien, el valor agregado a la transversalidad puede ser de distinta índole, como lo puede ser el concepto de discriminación, derechos humanos, igualdad sustantiva, sólo por citar algunos ejemplos. Y como cualquier método requiere de una planeación estructurada entre los diferentes actores que comparten el mismo objetivo: coordinación y sinergia.

En este sentido, se trata de una transversalidad de género; un método que busca explicar el impacto de la acción pública en la vida de los hombres y las mujeres del país para encontrar sus similitudes a partir del reconocimiento de sus diferencias, con lo cual se pueda dar indicadores de desigualdad que contribuyan al diseño de acciones en contra de este malestar⁵⁹.

Los objetivos de la transversalidad de género son:

- Igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
- Eliminar la violencia contra el sexo femenino.
- La no discriminación sexual.
- Generar un cambio cultural para que mujeres y hombres se conciban como pares.
- Fortalecimiento de los conceptos de igualdad y de derechos humanos, frente a la discriminación.
- Lograr una sociedad inclusiva con una ciudadanía participativa.

De esta manera, el gobierno mexicano satisface con lo establecido en la Ley de Planeación, la Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; así como con los lineamientos para la incorporación de la perspectiva de género en la planeación nacional.

PROIGUALDAD tiene como objetivo fundamental alcanzar la **igualdad sustantiva** entre mujeres y hombres, a partir de un marco de planeación y programación presupuestaria con perspectiva de género, con la finalidad de contar con un marco político y regulatorio enfocado a reducir las brechas de desigualdad generadas por razones de género o sexo (mujer-hombre), no de elección propia sino determinadas por la biología humana.

Derivado de ello, todas las dependencias y entidades de gobierno están comprometidas a generar estrategias orientadas a la promoción de la igualdad y la

⁵⁸ *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, p. 17.

⁵⁹ *Loc. Cit.*

no discriminación hacia la mujer. Cada lugar, cada estancia dentro de las instituciones de la Administración Pública, deberá estar permeada bajo un clima con perspectiva de género, cuya observancia es obligatoria y deberá considerar los objetivos, estrategias y líneas de acción marcados en PROIGUALDAD para la elaboración de sus respectivos programas.

La igualdad sustantiva es, "al acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento goce o ejercicio de los derechos humanos fundamentales"⁶⁰; mientras que discriminación hacia la mujer es:

Toda distinción, exclusión o restricción que busque anular el goce y ejercicio de la mujer exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.⁶¹

PROIGUALDAD sostiene que generar acciones que contribuyan a alcanzar una igualdad sustantiva entre hombres y mujeres y erradicar la violencia hacia ellas, implica una **profunda transformación en las relaciones de género**, causantes de las desigualdades imperantes entre ambos sexos. Sólo así, será posible reconocer que las mujeres tienen los mismos derechos frente la población masculina, para evitar su marginación, discriminación y desarrollo.

En resumen, la transversalidad de género es la estrategia de transformación impulsada por el Gobierno Federal a través de PROIGUALDAD, para la planeación y programación nacional que compromete al Estado Mexicano a generar cambios de fondo, con la finalidad de que los derechos de las mujeres sean respetados y no haya cabida a la discriminación y el sexismo.

Este programa está integrado por seis objetivos transversales, 36 estrategias, 314 líneas de acción y 18 indicadores junto con sus metas correspondientes; de los cuales la presente investigación sólo considera aquellos que inciden en la incorporación de la perspectiva de género en las entidades de la APF.

Objetivos transversales:⁶²

- 1 Alcanzar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural respetuoso de los derechos de las mujeres.

⁶⁰ *Ibíd*em

⁶¹ *Ídem*.

⁶² *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las mujeres*, <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>,

- 2 Prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra mujeres y niñas, y garantizarles acceso a una justicia efectiva.
- 3 Promover el acceso de las mujeres al trabajo remunerado, empleo decente y recursos productivos, en un marco de igualdad.
- 4 Fortalecer las capacidades de las mujeres para participar activamente en el desarrollo social y alcanzar el bienestar.
- 5 Generar entornos seguros y amigables de convivencia familiar y social, actividades de tiempo libre y movilidad segura para las mujeres y las niñas.
- 6 Incorporar las políticas de igualdad de género en los tres órdenes de gobierno y fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional.

Dentro del objetivo uno en su línea estratégica dos *Promover el liderazgo y la participación significativa de las mujeres en cargos y puestos de toma de decisiones*; se establece como línea de acción "impulsar la paridad en la asignación de puestos directivos en las empresas y organizaciones sociales"⁶³, cuyo seguimiento y monitoreo se encuentra a cargo del INMUJERES.

En este mismo apartado, en la estrategia que busca *promover valores que contribuyan al cambio social y cultural en favor de la igualdad y el respeto de los derechos humanos*, se determinan como líneas de acción:

- Eliminar el lenguaje sexista y excluyente en la comunicación gubernamental escrita y cotidiana.
- Difundir en la APF códigos de conducta en contra de la discriminación a las mujeres y en favor de un lenguaje incluyente.
- Impulsar la inclusión de mujeres indígenas en el desarrollo de Campañas de Comunicación Social de las dependencias y entidades de la APF.

La tercera premisa, dentro de la estrategia que estipula *Impulsar políticas que favorezcan la corresponsabilidad entre Estado, empresas y los y las trabajadoras para desarrollar servicios de cuidado*, dispone:

- Difundir en los centros de trabajo los derechos de los varones a licencias de paternidad y sus responsabilidades domésticas y de cuidados.
- Promover esquemas y horarios de trabajo que faciliten la conciliación de las responsabilidades laborales con vida personal y familiar.

Para dar cumplimiento al sexto objetivo transversal, PROIGUALDAD establece:

⁶³ *Ibíd*em

- a) Promover la igualdad de género en las oportunidades y resultados de la democracia y el desarrollo político. Esto a través de las siguientes líneas de acción:
- Desarrollar medidas y acciones a favor de la paridad de género en los cargos públicos.
 - Desarrollar medidas para impulsar la paridad de género en la participación política en los tres niveles de gobierno.
 - Desarrollar y promover medidas y acciones a favor de la paridad en los cargos del Poder Judicial.
 - Desarrollar medidas y acciones para promover la paridad en los cargos en el Poder Legislativo.
 - Desarrollar y promover medidas a favor de la paridad en los cargos directivos de las empresas privadas y dependencias públicas.
 - Desarrollar y promover acciones a favor de la paridad en los cargos directivos y programas de los medios de comunicación.
- b) Orientar y promover la institucionalización de las políticas de igualdad en los tres órdenes de gobierno, por medio de:
- Involucrar a la APF y a los gobiernos estatales en el cumplimiento de los acuerdos del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH).
 - Desarrollar y promover la adopción de acciones afirmativas, de igualdad y no discriminación, en las instituciones de las entidades federativas.
- c) Orientar y promover las capacidades institucionales para cumplir con la Política Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres, a partir de:
- Estandarizar y normar los contenidos y métodos para la capacitación y formación en políticas de igualdad de género.
 - Crear y fortalecer a las Unidades de Género en el monitoreo de las acciones y programas para la igualdad.
- d) Fortalecer el funcionamiento del Sistema Nacional de Igualdad entre Mujeres y Hombres:
- Promover acciones vinculantes de las instituciones y entidades de la APF entre el SNIMH y el SNPASEVCM eficientando recursos materiales y humanos.

e) Promover y dirigir el cambio organizacional a favor de la igualdad y la no discriminación de género, a través de:

- Garantizar la aplicación integral de Programa de Cultura Institucional.
- Promover acciones para la corresponsabilidad familia-trabajo en las mujeres y hombres que se desempeñan como servidores públicos.
- Promover el uso de lenguaje incluyente en los informes y documentos oficiales
- Establecer medidas para erradicar la discriminación y violencia en la Administración Pública Federal, entidades federativas y municipios.
- Fomentar estímulos y recompensas en las dependencias que promuevan la igualdad y la paridad.
- Impulsar las auditorías de género y los informes de avances para la igualdad en los programas de los organismos autónomos.

Bajo estos ordenamientos el mandato es el siguiente:

Todas las dependencias de la Administración Pública Federal deben incluir en sus programas la **perspectiva de género y eso significa identificar las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres**, los tipos de violencia y de discriminación que viven las mujeres y las niñas en las esferas familiar, escolar, laboral, comunitaria, social y política; e identificar los obstáculos para el avance de las mujeres, las prácticas excluyentes y discriminatorias, violentas, sexistas e irrespetuosas. Implica también **realizar acciones afirmativas a favor de mujeres y niñas que ayuden a eliminar las desigualdades**, con particular atención en las mujeres indígenas, en las mujeres adolescentes y jóvenes, en las adultas mayores, en las niñas y las mujeres discapacitadas, en las migrantes, en las mujeres en condición de pobreza, en las jefas de familia; sin olvidar a las que son afectadas por el cambio climático y los desastres naturales y las reclusas, entre otras, grupos de mujeres que deben tomarse en cuenta cuando se elaboren los programas sectoriales, institucionales, especiales y regionales.⁶⁴

A partir de estas bases jurídicas desarrollaré el siguiente capítulo, con el propósito principal de promover los mandatos constitucionales y proponer acciones afirmativas que contribuyan a la reducción de cualquier forma de discriminación contra las mujeres, para dar un paso más en la igualdad sustantiva.

⁶⁴ Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, p. 11.

CAPÍTULO 3 - PROTOTIPO DE CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CENTRO NACIONAL DE CONTROL DE ENERGÍA: *CENACE CON IGUALDAD*

"Se dice que detrás de un gran hombre hay una gran mujer, pero ¿Por qué estar detrás?"

A partir de las bases teóricas y los conceptos jurídicos de igualdad de género expuestos en los capítulos anteriores, el propósito de este apartado es aplicar pragmáticamente los conocimientos adquiridos, aunque implícitamente también está el empeño de generar una contribución a la sociedad para su crecimiento social, político y económico, así como un interés personal para apoyar el desarrollo de las mujeres en México.

Esta investigación es fruto del trabajo ejercido durante el servicio social (diciembre de 2015 a junio de 2016) en la Dirección General Adjunta de Comunicación Social de la Comisión Reguladora de Energía, organismo federal que tiene la obligación de incorporar la perspectiva de género en sus estrategias de comunicación.

La aportación desarrollada no toma como caso de estudio la anterior institución, pero se inspira en ella para presentar un prototipo de campaña de comunicación interna que pueda ser aplicado dentro del Centro Nacional de Control de Energía, órgano de la Administración Pública Federal del cual se aborda a continuación.

3.1 Centro Nacional de Control de Energía

El Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) es el órgano público descentralizado de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), creado a partir de la Reforma Energética en 2014, para el control operativo del Sistema Eléctrico Nacional. Posee personalidad jurídica y patrimonios propios, por lo cual goza de autonomía.⁶⁵

Tiene como funciones operar el Mercado Eléctrico Mayorista; garantizar a los generadores el acceso abierto equitativo a la Red Nacional de Transmisión y a las Redes Generales de Distribución; asimismo, proponer, ampliar y modernizar

⁶⁵ Artículo I y VI del DECRETO por el que se crea el Centro Nacional de Control de Energía

tanto de Red Nacional de Transmisión como los elementos de las Redes Generales de Distribución.⁶⁶

Dichas competencias están regidas sobre los principios de eficiencia, transparencia y objetividad; las condiciones de calidad, continuidad, confiabilidad, seguridad, sustentabilidad y eficiencia de operación del Sistema Eléctrico Nacional.

Con la instauración del CENACE, se busca incentivar la competencia energética en México y la inversión infraestructural y tecnológica, que contribuya a la generación de energías limpias eficientes acordes con los estándares mundiales a los que se ha suscrito el país.

3.1.1 Organización y Funcionamiento⁶⁷

El CENACE está liderado por un Órgano de Gobierno -llamado también Consejo de Administración- encargado de la dirección y visión estratégica y un Director General a cargo de la gestión, operación y ejecución de funciones.

El Consejo de Administración está conformado por el Secretario de Energía quien lo lidera, dos representantes de la Secretaría de Energía, un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y dos consejeros independientes quienes son designados por el Presidente de la República por su vasta experiencia y prestigio profesional para el desempeño de labores, sin contar con conflictos de interés o supeditados a intereses personales, patrimoniales o económicos.⁶⁸

De igual forma, el Director General es elegido por el Titular del Poder Ejecutivo a consideración del Secretario de Energía, quien debe contar con gran conocimiento y experiencia dentro del sector de la industria eléctrica y alto nivel de toma de decisiones.⁶⁹ Sus acciones se apoyan del ejercicio de las Unidades y de los servidores públicos enmarcados en el Estatuto Orgánico del CENACE.

Su estructura organizacional y operativa está diseñada para optimizar recursos humanos, financieros y materiales; simplificar procesos y evitar la duplicidad de actividades, con la finalidad de ser eficiente y adoptar las mejores prácticas corporativas apegadas a la transparencia de procesos.

⁶⁶ Artículo II del DECRETO por el que se crea el Centro Nacional de Control de Energía.

⁶⁷ Capítulo II: Organización y Funcionamiento del DECRETO por el que se crea el Centro Nacional de Control de Energía.

⁶⁸ Artículo IV del DECRETO por el que se crea el Centro Nacional de Control de Energía.

⁶⁹ Artículo XX del DECRETO por el que se crea el Centro Nacional de Control de Energía.

Al ser el Consejo de Administración el encargado del diseño de la visión estratégica; tiene la función de definir la misión y visión del organismo, por lo que establece como:

Misión: "Sustentar eficientemente las transacciones de los productos de las electricidad entre generadores y consumidores. Por ello;

- Operamos confiablemente el sistema eléctrico nacional
- Realizamos una operación eficiente y no discriminatoria del Mercado Eléctrico Mayorista.
- Planeamos una expansión eficiente de la Red Eléctrica Nacional."⁷⁰

Visión: "Como actividad estratégica del Estado, proporcionar a los usuarios y participantes de la industria eléctrica en México la confiabilidad eficiente de un entorno ambiental, social y económico, mediante:

- Un recurso de alta calidad
- Una organización inteligente
- Uso de tecnologías de información y control."⁷¹

Para el desarrollo de sus atribuciones, el CENACE presenta el siguiente organigrama expresado en la **figura 1** en la cual se definen los Órganos Superiores y Unidades Administrativas que lo conforman.

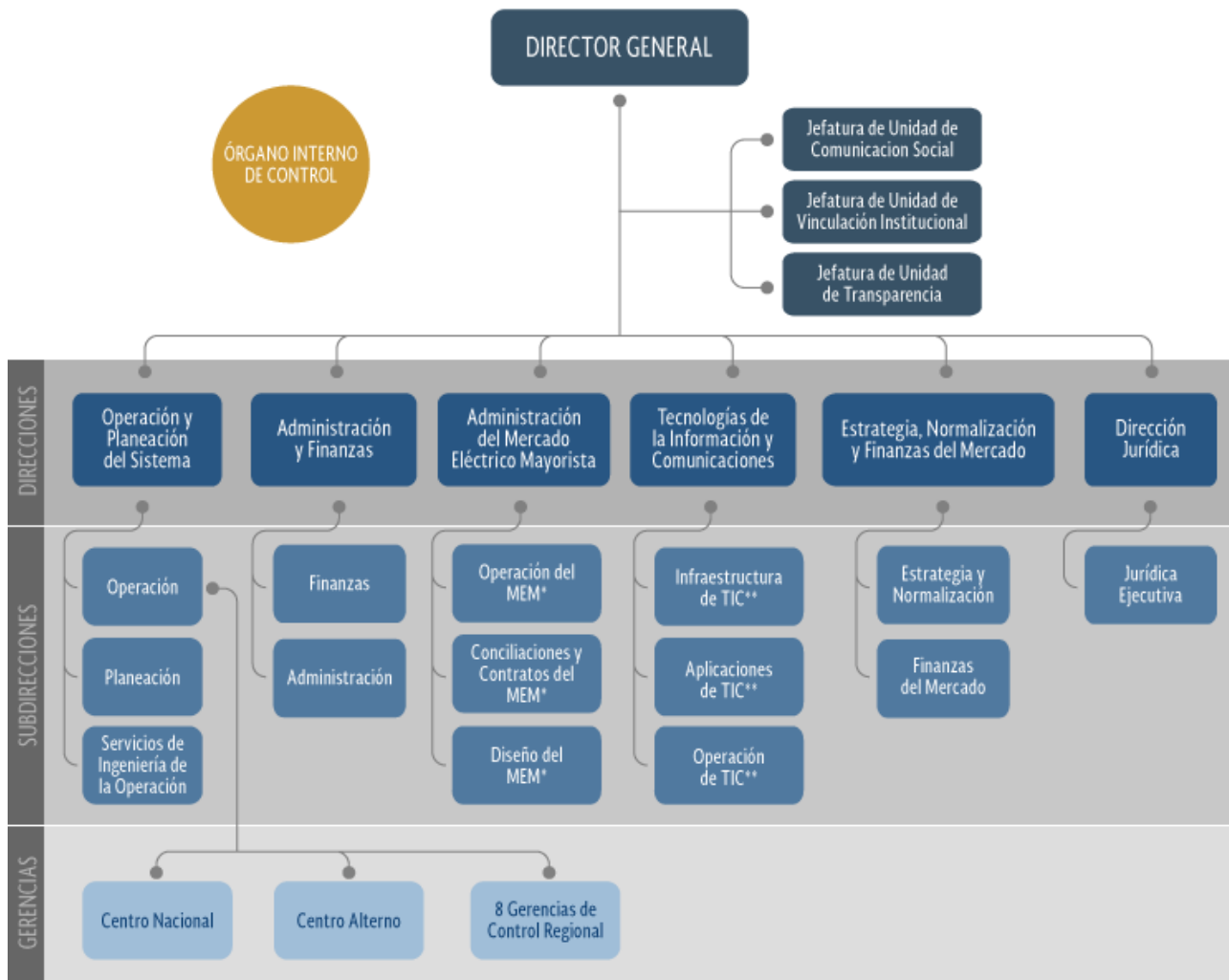
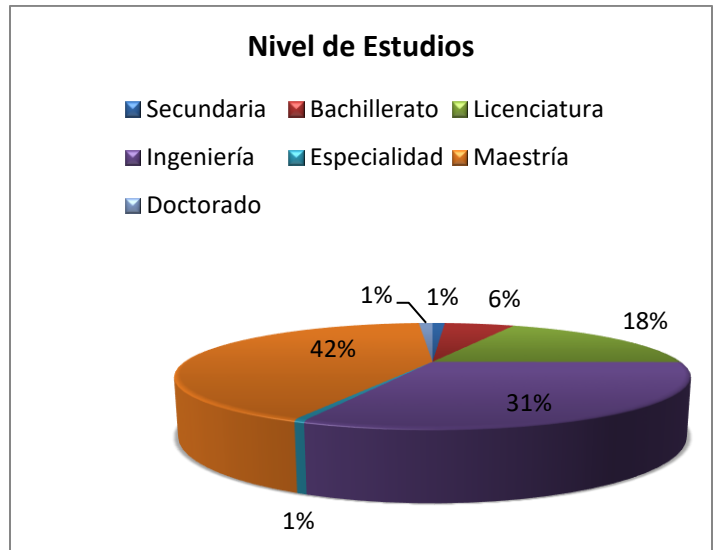
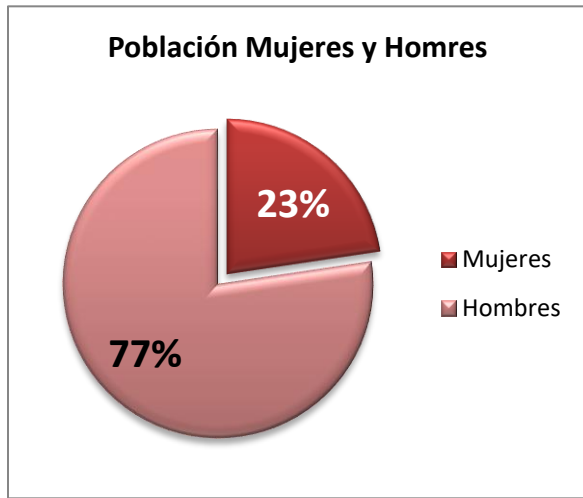
Cuenta con un total de 1,311 personas laborando a nivel nacional, con una edad promedio de 38 años, quienes en un 42 por ciento cuentan con grado de maestría, un 31 por ciento con estudios de ingeniería y un 18 por ciento con licenciatura. En su mayoría son hombres ocupando un 77 por ciento de su población, mientras que un 23 por ciento son mujeres⁷².

Tiene a su disposición 10 centros de trabajo: Baja California, Cenalte, Central, Nacional, Noreste, Noroeste, Norte, Occidental, Oriental, Peninsular. La región Nacional se encuentra a su vez distribuida en dos complejos: Magna Sur y Don Manuelito, ubicados en la Ciudad de México.

⁷⁰ "Quienes somos" <http://www.cenace.gob.mx/Paginas/Publicas/Cenace/QuienesSomos.aspx>, 03 Septiembre de 2016.

⁷¹ Ídem

⁷² Datos recabados por el área de Supervisión de Control y Seguimiento del CENACE



* MEM: Mercado Eléctrico Mayorista
 ** TIC: Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Figura 1
Fuente: Portal gov.mx/cenace 61

La actual Dirección General del CENACE ve al área de Comunicación como un elemento sustancial para el logro de objetivos de la institución, por lo cual se encuentra bajo su competencia dentro del organigrama institucional.

Corresponde a la Jefatura de Unidad de Comunicación Social las subsecuentes facultades señaladas en el artículo 10 y 16 del Estatuto Orgánico del Centro Nacional de Control de Energía:

1. Establecer las políticas de comunicación corporativa.
2. Autorizar los comunicados que el CENACE emitirá hacia los Participantes del Mercado, medios de comunicación y público en general.
3. Dirigir programas de comunicación social.
4. Elaborar las políticas de imagen institucional.
5. Coordinar los contenidos e imagen del portal del CENACE y demás medios informativos.
6. Coordinar las entrevistas y políticas de difusión de información del CENACE.
7. Coordinar los eventos institucionales.

La dirección asumió el cargo en febrero de 2016. Las facultades que posee son amplias y variadas: está a cargo tanto de la comunicación interna como de la externa. Debido al poco tiempo que lleva laborando, el sistema de comunicación interna se encuentra en su primera fase de desarrollo: implementar acciones estratégicas para la definición de la imagen e identidad corporativa.

Su funcionamiento ha sido muy productivo e innovador al aprovechar al máximo los pocos canales existentes y generar medios eficaces para el flujo de información. Falta verificar si las acciones implementadas han cumplido con los objetivos planteados o si es necesario realizar planes de mejora.

3.2 Diagnóstico: CENACE

Antes de comenzar el diagnóstico es importante enmarcar que el presente prototipo de campaña para el CENACE toma como caso de estudio al Corporativo Magna Sur. Por lo tanto, el enfoque de este análisis sólo se basa en los datos obtenidos en dicho campo.

Dicho estudio está basado en datos de informes institucionales y en una serie de entrevistas con personal directivo, cuyos datos personales no son develados por razones de confidencialidad. El objetivo del interrogatorio fue

identificar las necesidades de información y el grado de interés referentes a igualdad de género.

Perfil de los entrevistados:

- Área: Jefatura de Comunicación Social (seis personas)
- Rango de edad: 30 a 39 años.
- Sexo: cinco femeninos y un masculino.

Necesidades de información.

El CENACE es un órgano descentralizado de la Comisión Federal de Electricidad. Su estatuto orgánico y administrativo es de reciente creación. A partir de su desincorporación en 2014 adquirió diversas facultades dentro de su sector, y al igual que todas las dependencias del gobierno federal, la labor de incorporar una cultura de igualdad de género para contribuir al desarrollo de una igualdad sustantiva en el país.

Debido a que la Jefatura de Comunicación Social –encargada de definir las estrategias de comunicación corporativa- asumió el cargo en febrero de 2016, hasta el momento no ha implementado campañas de comunicación sobre la igualdad entre hombres y mujeres, salvo ciertos comunicados que ha considerado pertinentes emitir.

Actualmente la Jefatura se encuentra trabajando en su primera fase estratégica que es la definición de la identidad e imagen de la institución. Una vez concluido lo anterior, comenzará a trabajar en la implementación de acciones y programas de comunicación por la igualdad de género.

Según reportes de la Jefatura de Unidad de Recursos Humanos perteneciente a la Dirección de Administración y Finanzas, no se han realizado campañas de sensibilización respecto a este tema; por lo cual Gerardo Valdez, Jefe de la Unidad, reconoce la necesidad de realizar acciones comunicativas para su difusión y considera que bajo este ordenamiento, la institución adquiere un mayor compromiso social y el empoderamiento de su área para vigilar el cumplimiento de una administración que contribuya a lograr un cambio sustancial en la cultura de la organización.

En cuanto a los requerimientos de información de sus miembros, los entrevistados indicaron que la mayoría de la población interrogada considera estar siempre enterada de los acontecimientos que implementa la Dirección General,

además de estar de acuerdo en tener claros los objetivos y estrategias de la institución.

La mayoría está totalmente de acuerdo en estar informado sobre las políticas de igualdad desarrolladas por la organización; no obstante, sólo la mitad de los participantes considera que el CENACE cuenta con una cultura de igualdad de trato entre las personas, al igual que en ningún momento se han sentido excluidos o excluidas de su campo laboral por razones distintas a sus capacidades.

Con respecto al nivel de conocimiento sobre el tema, cuatro aprecian que la falta de instrucción de la madre influye en las posibilidades educativas de sus hijos; aunque también consideran que cuando hombre y mujer trabajan, ambos comparten por igual las tareas domésticas.

Todos coincidieron en conocer la Política de Igualdad Laboral implementada por la institución; sin embargo, uno de los cuestionados no consideró que mujeres y hombres tengan la misma posibilidad de acceso a cursos de capacitación y de desarrollo profesional.

En cuanto a los criterios de promoción de vacantes dos sostuvieron que no son imparciales entre ambos sexos y no tienen las mismas posibilidades de acceder a puestos directivos. No obstante, todos estuvieron de acuerdo en la existencia de igualdad de salarios en puestos equivalentes.

Con relación a la infraestructura, casi todos (5) indicaron que está diseñada tomando en cuenta las necesidades de mujeres y hombres porque cuenta con espacios de lactancia.

De forma unánime se develó el uso de un lenguaje incluyente por parte de la institución porque utiliza de forma indistinta femenino o masculino; sin embargo, dos sostuvieron que la organización no tiene conocimiento de las necesidades de sus colaboradoras, esto por dos razones: no hay canales de comunicación conocidos para externar dudas o demandas y porque existe una diferencia de trato entre mujeres solteras y madres.

Debido a que no se ha generado con anterioridad alguna campaña referente al tema, la mayoría sostiene que es importante trabajar en acciones referentes a la igualdad dentro de la institución. Además, sólo la mitad de los entrevistados tiene claro el concepto de género, por lo cual estos demandan en primera instancia conocer los conceptos clave que intervienen en el desarrollo de una igualdad sustantiva.

Aunque todos coincidieron en recordar información referente a igualdad de género dentro de la institución, también consideraron importante promover el compromiso de la No Discriminación hacia las mujeres dentro del CENACE.

Canales de Comunicación Internos

En general, el CENACE posee diversas plataformas de información, como un portal de intranet e internet, con los cuales mantiene contacto con sus diferentes matrices. En el caso particular del Corporativo Magna Sur, este cuenta con los siguientes canales de comunicación:

- Correo electrónico
- Página de intranet
- Portal *Gob.mx*
- *Facebook*
- *Twitter*
- Espacios para tableros o carteles
- Video conferencias (*webex*)
- Presentaciones (Reuniones, eventos institucionales)
- Pantallas
- Boletines electrónicos
- Teléfonos inteligentes
- Regalos institucionales

Es importante acotar que la página de intranet, el portal de internet y el correo electrónico funcionan como medios de mayor trascendencia donde se reúne información multimedia, comunicados internos y externos, el organigrama, la misión y visión de negocio, acciones y programas empleadas por el órgano y documentos referentes al marco legal de transparencia del sector energético.

Las entrevistas indicaron que el canal de comunicación más utilizado es el correo electrónico seguido por las carteleras y, en tercer lugar, la internet. Las reuniones y el teléfono fueron los menos mencionados.

En cuanto al formato más usual en el que reciben información, el comunicado ocupa el primer lugar, el segundo son las reuniones de trabajo y el tercero los comentarios de compañeros.

Si bien la *web* es el más utilizado, la Dirección de Comunicación hace uso de los demás soportes mencionados para reforzar la comunicación emitida, siempre con el enfoque de innovación y creatividad.

Áreas de oportunidad

A partir de la observación realizada al campo laboral Magna Sur, se destacan las siguientes áreas de oportunidad:

- El correo electrónico tiene fallas durante la emisión y recepción de correos. Estos no llegan o tardan más tiempo de lo considerable en llegar a su destinatario.
- El formato virtual del correo institucional es complicado de utilizar.
- Si bien existen lugares suficientes para la inserción de carteles; no se cuenta con tableros y espacios definidos.
- La página de intranet es poco 'amigable' y está saturada de información.
- No se tienen claros los conceptos de género e igualdad.
- Existe la percepción de diferencia de trato y de oportunidades entre colaboradoras y colaboradores.
- No existen canales definidos para externar dudas o necesidades de los colaboradores.

3.3 Estrategia de comunicación: Campaña *Cenace con Igualdad*

Una vez definido lo anterior se plantea la siguiente estrategia de comunicación para el desarrollo de la campaña, enfocada a satisfacer dichos requerimientos e informar a los colaboradores del CENACE sobre lo que es la igualdad de género como determinante para alcanzar el desarrollo de una igualdad sustantiva.

3.3.1 Objetivo de comunicación

Sensibilizar al personal del CENACE sobre la importancia de la igualdad de género, a través de estrategias comunicativas a implementarse en el año 2017, con la finalidad de contribuir al cambio de conciencia y conducta de estos, frente a la discriminación hacia la mujer.

Objetivos específicos

- a) Dar a conocer los conceptos de género, igualdad y no discriminación hacia la mujer.
- b) Generar conciencia sobre la igualdad de género.

- c) Dar a conocer el concepto *Cenace con Igualdad*.
- d) Fomentar la igualdad laboral
- e) Dar a conocer la Política de Igualdad Laboral y No Discriminación del CENACE.
- f) Dar a conocer la certificación del CENACE bajo la Norma NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.
- g) Sensibilizar en contra de la discriminación hacia la mujer en la vida política, social, económica y cultural.
- h) Promover el uso de un lenguaje incluyente.
- i) Fomentar condiciones, oportunidades y tratos de trabajo igualitarios entre los miembros del CENACE.
- j) Difundir los derechos de los varones a licencias de paternidad y sus responsabilidades domésticas y de cuidados.
- k) Fomentar la importancia de esquemas y horarios de trabajo que faciliten la conciliación de las responsabilidades laborales con la vida personal y familiar.
- l) Impulsar la corresponsabilidad familia-trabajo entre las y los colaboradores del CENACE.
- m) Incentivar la paridad de género en cargos de mando del CENACE.

3.3.2 Concepto creativo: Cenace con Igualdad

A partir de los objetivos marcados, se establece el siguiente concepto creativo: *Cenace con Igualdad*, título también de la campaña de comunicación cívica interna, el cual asocia las siglas de la institución con el verbo nacer para manifestar dos connotaciones: por una parte que la organización trabaja bajo una cultura de igualdad entre las personas; y por otra que los individuos nacemos con dicho derecho.

Asimismo, durante la ejecución de los mensajes clave se utilizarán el nombre de la institución -cuando así sea necesario- en minúsculas, con la finalidad de distinguirlo gráficamente del concepto de la campaña.

Es importante reconocer que el rubro energético así como el industrial y en sí el de las ciencias exactas, ha sido históricamente un campo dominado por los hombres. Las profesiones se han masculinizado y con ello obstaculizado la presencia femenina, síntoma del malestar sociocultural que ha encasillado a las mujeres a las labores domésticas, de dependencia y asistencia a los varones.

Un dato importante que destaca la revista *Energía hoy*⁷³, es que en México tan sólo poco más de 30 por ciento de los estudiantes de alguna ingeniería son mujeres. Los hombres ocupan la mayoría de la matrícula estudiantil y posteriormente, la del campo laboral.

Si bien es cierto que la participación femenina en la industria eléctrica ha ido en aumento, aún falta mucho para alcanzar una paridad participativa a un ritmo acelerado. Por ejemplo, aunque la palabra *ingeniería* sea un término femenino, se continúa asociando con lo masculino. Tan es así que a mujeres profesionistas se les sigue dando el título de *Ingeniero*.

En el sector electricidad, según indicadores del INEGI⁷⁴, el 17 por ciento de los profesionales son mujeres, porcentaje que se observa menor en el sector petróleo y gas donde no se llega ni a 10 por ciento de su participación. Esto, considerando que el sector energético no sólo se refiere a ingenieras sino también a administradoras, abogadas, consultoras, entre otras.

Es por ello que, bajo el título de campaña *Cenace con Igualdad* se pretende incluir a las mujeres en el rubro energético, para mostrar que esta profesión también es del género femenino; cambiar el estigma masculino y empoderar a las mujeres dentro del sector.

Eslogan: Si él puede, yo puedo. Si ella puede yo puedo

Esta frase será utilizada en la última etapa de la campaña con la finalidad de mostrar acciones específicas que ambos sexos pueden realizar. Simultáneamente se usará esta frase de forma invertida: que empodere a la mujer en actividades que tradicionalmente han sido asociadas al sexo masculino y delegue al hombre ocupaciones encasilladas al femenino.

Con el verbo poder se incita a la acción y dota a los sujetos de la facultad para realizar cualquier actividad, porque permite ser aplicable bajo contextos variables.

⁷³ “Mujeres en el sector energético: aún queda un largo camino por recorrer”, <http://www.energiahoj.com/site/mujeres-en-el-sector-energetico-aun-queda-un-largo-camino-por-recorrer/>, 20 de noviembre de 2016.

⁷⁴ Ídem.

3.3.3 Mensajes clave:

- a) La igualdad es la ausencia total de discriminación y un derecho universal de todas y todos.
- b) Sexo: características biológicas no modificables con las cuales se nace.
- c) Género es el conjunto de características socioculturales asignadas a las personas en función de su sexo.
- d) La igualdad de género es el acceso de mujeres y hombres a las mismas posibilidades y oportunidades en los ámbitos de la vida social, económica, cultural y familiar.
- e) Discriminación hacia la mujer es toda restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos humanos de las mujeres, en las esferas política, económica, social, cultural, educativa y civil.
- f) Las mujeres son más de la mitad de población total en México, su desarrollo es el crecimiento de más de la mitad de México
- g) En el Cenace contamos con una Política de Igualdad Laboral y No Discriminación.
- h) Garantizar las mismas oportunidades a todas y todos es un compromiso del Cenace.
- i) En el Cenace los papás gozamos de otra licencia... la de paternidad. Conócela.
- j) En el Cenace los procesos de reclutamiento y promoción de personal se realizan con igualdad de oportunidades y consideran las habilidades de las candidatas y los candidatos sin discriminación.
- k) A igual trabajo, igual salario.
- l) Las mujeres tienen la capacidad para estar en puestos directivos y dar una visión diferente a los negocios.
- m) Energía también es en femenino.
- n) Como papá es un privilegio ser responsable de su educación y cuidados.
- o) Los quehaceres del hogar no tienen sexo ni género.
- p) La flexibilidad de horarios contribuye a la productividad y a la estabilidad familiar.

3.3.4 Públicos meta

Como se mencionó en apartados anteriores, el presente prototipo de campaña toma como caso de estudio el Corporativo Magna Sur. Por lo tanto, el público meta de este trabajo, es la plantilla laboral del CENACE que trabaja en dicha instalación.

A continuación, se describen las características más representativas del mercado meta, con la finalidad de tener un mayor acercamiento y referencia del público al que irá dirigida la estrategia de comunicación.

Perfil demográfico

- Interno: Dirección General, Jefatura de Unidad de Comunicación Social; Jefatura de Unidad de Vinculación Institucional, Jefatura de Unidad de Transparencia; Operación y Planeación del Sistema; Administración y Finanzas; Administración del Mercado Eléctrico Mayorista; Tecnologías de la Información y Comunicaciones; Estrategia, Normalización y Finanzas del Mercado; Dirección Jurídica; y Gerencias del Centro Nacional y del Centro Regional Central.
 - Personal directivo y gerencial
 - Mandos medios

El público meta de esta campaña son los 146 miembros del Cenace que se encuentran ubicados en la instalaciones de Corporativo Magna Sur, en edad adulta con promedio de 41 años, de los cuales 60.95 por ciento (89) son hombres y un 39.4 por ciento (57) son mujeres.

Nivel socioeconómico

Corresponden al nivel socioeconómico C+, quienes según los estándares de la Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI), son personas que tienen "cubiertas todas las necesidades de calidad de vida, sin embargo tienen ciertas limitantes para invertir y ahorrar"⁷⁵, además, se encuentran en el segundo segmento con el más alto nivel de vida del país.

Perfil Psicográfico

- Estilo de vida: profesionistas en edad adulta dedicados al servicio público que gozan de una buena calidad de vida otorgada principalmente por los generosos salarios de su trabajo. Son individuos usualmente con estrés laboral debido a las numerosas actividades de trabajo que realizan. Por ello, mantienen un ritmo de vida acelerado, con pocas posibilidades para convivir con su familia.

⁷⁵ "Niveles socioeconómicos", <http://nse.amai.org/nseamai2/>, 19 de enero de 2017.

- Personalidad: son sujetos que cuentan con una o más profesiones mínimamente a nivel licenciatura, afines a temas políticos y económicos con tendencias vanguardistas. Son personas seguras de sí mismas y en su mayoría ocupan cargos directivos o de alta jerarquía; metódicas, dinámicas y diplomáticas.

Dedican la mayor parte de su tiempo tanto al trabajo como a su desarrollo profesional, por lo cual continúan estudiando constantemente. Dejan poco espacio de su día al esparcimiento por cumplir con su responsabilidad laboral.

3.3.4 Fuentes de información:

- Interna:
 - Dirección General
 - Jefatura de Comunicación Social
 - Subdirección de Administración
- Externa:
 - Instituto Nacional de las Mujeres
 - Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México
 - Asociaciones civiles

3.3.6 Logística: Estrategia de comunicación

Estrategias:

- Implicar a los Altos Directivos en el objetivo estratégico planteado y en todas las acciones a implementarse.
- Realizar presentaciones directas tanto con Altos Directivos como con los miembros del Corporativo Magna Sur con la finalidad de que la información se transmita por parte del mismo personal.
- Asignar roles a los Directores de Área y Jefes de Departamento para garantizar que la estrategia esté alineada a los mismos objetivos.
- Fortalecer el liderazgo de los Altos Directivos a fin de que funjan como voceros entre sus propios equipos de trabajo.
- Las acciones se reforzarán a través del uso de diferentes canales.
- Utilizar todos los medios existentes y generar algunos que se consideren convenientes, buscando siempre la innovación.
- Involucrar a todo el personal en diferentes actividades con la intención de que este comprenda de la mejor manera posible los conceptos de igualdad, género, sexo, equidad así como la importancia de la igualdad de género.

- Emitir mensajes muy específicos y sencillos que incidan en un cambio de conducta.
- Recurrir al cine de ficción sobre la temática en conmemoración a días y hechos significativos sobre los derechos de las mujeres.
- Generar acciones que impliquen la participación de las familias de los colaboradores con la finalidad de hacer llegar los mensajes hasta sus propios hogares.
- Gestionar el mayor apoyo posible del Inmujeres y hacerlo participe en las acciones de promoción de la campaña.
- Cada junta directiva contará con la presencia de mujeres de alto rendimiento de cada área citada, quienes aunque no cuenten con un cargo directivo puedan participar para dar su punto de vista.

3.4 Plan de medios.

- a) Lanzamiento: Esta etapa presenta el concepto de campaña *Cenace con Igualdad*, con la finalidad de aproximar la temática y modificar las acepciones existentes en la comunidad del CENACE por relaciones positivas entre mujeres y hombres.

Mensajes (señalados en la sección 3.3.2):



Fuente: INMUJERES (véase anexo)



Elaboración propia (véase anexo)

- La igualdad es la ausencia total de discriminación y un derecho universal de todas y todos.
- Sexo: características biológicas no modificables con las cuales se nace.
- Género es el conjunto de características socioculturales asignadas a las personas en función de su sexo.
- La igualdad de género es el acceso de mujeres y hombres a las mismas posibilidades y oportunidades en los ámbitos de la vida social, económica, cultural y familiar.
- Discriminación hacia la mujer es toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer.
- Las mujeres son más de la mitad de población total en México, su desarrollo es el crecimiento de más de la mitad de México.

Acciones:

- Trimestralmente el Inmujeres brindará cursos de capacitación presenciales a las servidoras y los servidores públicos, divididos en tres bloques mensuales, de acuerdo a las fechas designadas por esta institución. En este periodo se impartirá el taller *El ABC de la Política Nacional para la Igualdad*. Medios: Presentaciones en salas de juntas.
- **3 de enero de 2017:** Comunicar a los directivos del Cenace de Recursos Humanos, Administración y de Comunicación Social, la necesidad de generar estrategias encaminadas hacia la igualdad de género, con la finalidad de obtener el compromiso de dichas áreas y la definición de los roles a seguir, para garantizar que la comunicación interna esté alineada u homologada con base a los objetivos de la Alta Dirección.
Medio: Convocatoria por correo electrónico y reunión en sala de juntas de Corporativo Don Manuelito.
- **16 de enero de 2017:** Coordinar con las gerencias de Recursos Humanos, Administración y la Jefatura de Comunicación Social la ejecución de la estrategia de comunicación interna a través de la campaña, con la finalidad de que se mantengan los mismos mensajes en la institución.
Medio: Previa convocatoria por correo electrónico y reunión en sala de juntas de Corporativo Don Manuelito.

- **23 enero de 2017:** Reunión con altos mandos y directivos de Corporativo Magna Sur para difundir la campaña *Cenace con Igualdad* y obtener su compromiso en comunicar a sus subordinados sobre la misma: Jefaturas de Unidad, Direcciones de Operación y Planeación, Administración y Finanzas, Administración del Mercado Eléctrico Mayorista, Tecnologías de la Información y Comunicaciones Estrategia Normalización, Jurídica y Gerencias del Centro Regional Central y Centro Nacional;
Medio: Reunión en Sala de Juntas del Corporativo Magna Sur.

- **25 de enero de 2017:**
 - Emisión de comunicado a los participantes de la reunión con la minuta generada para agradecer por su participación y compromiso.
 - Envío de correo electrónico con invitación a la proyección de la película *La fuente de las mujeres*.
Medio: Correo electrónico y oficio de minuta.

- **07 de febrero de 2017:**
 - Difusión de contenido multimedia que exponga de forma animada las distintas situaciones de desigualdad y discriminación que viven las mujeres dentro del núcleo laboral, social y familiar.
Medio: Correo electrónico y video.
 - Colocación de carteles en muros de las instalaciones, así como tableros informativos en los sanitarios de las instalaciones de Corporativo Magna Sur.

- **20 de febrero de 2017:**
 - Lanzamiento del micro sitio *Cenace con Igualdad* en la plataforma de intranet, en el que se almacene contenido multimedia y funcione como un foro interactivo, que permita dar a conocer de forma dinámica, a través de capsulas informativas, tanto la *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres* como los conceptos de igualdad de género y discriminación enmarcados en ella.

Esta plataforma tendrá a su vez un enlace al portal *Puntogénero* para acceder a los catálogos de cursos en línea y materiales digitales del Instituto Nacional de las Mujeres, y al sitio *gob.mx* de la misma

entidad con el cual se pueda obtener mayor información sobre los avances, acciones y programas nacionales en dicha materia.

- Difusión de contenido multimedia a través de la plataforma creada en el que se expongan de forma animada los conceptos principales: igualdad, equidad, sexo y género.
- Emisión de correo electrónico con el banner que da acceso al micro sitio y al contenido multimedia.

Medios: Intranet, correo electrónico, tableros informativos.

- **27 de febrero de 2017:**

- Envío de invitación para la celebración de la semana referente al *Día Internacional de la Mujer*, que se llevará a cabo en las instalaciones de Magna Sur a partir del 6 de marzo y concluirá el viernes 10 del mismo mes.
- Difusión de video que muestre a mujeres líderes del CENACE enunciando frases motivadoras o recomendaciones para alcanzar metas y crecer profesionalmente en la institución. Este video finalizará con un “espéralo” con la fecha del 6 de marzo de 2017, para generar expectativa a la celebración de la semana del *Día Internacional de la mujer*.

Medios: Correo electrónico, intranet (micro-sitio *Cenace con igualdad*)

- **06 de marzo:** Reenvío a manera de recordatorio de invitación para la semana concerniente al *Día Internacional de la Mujer* con el programa de actividades que se llevarán a cabo. El bazar de artesanías apoyará a las asociaciones del Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México. Los foros contarán con la participación de voceros del Inmujeres, Red Mujeres en Energía Renovable y Eficiencia Energética y lideresas del CENACE. A continuación se detalla el mismo.

Hora	Lunes 6 de marzo	Martes 7 de marzo	Miércoles 8 de marzo	Jueves 9 de marzo	Viernes 10 de marzo
10:00 - 16:00	Bazar de artesanías de mujeres	Bazar de artesanías de mujeres	Bazar de artesanías de mujeres	Bazar de artesanías de mujeres	Bazar de artesanías de mujeres
14:00 - 16:00	Foro: <i>Energía en femenino. Experiencias</i>	Foro: <i>Igualdad sin discriminación</i>	Foro: <i>Género y sexo</i>	Foro clausura: <i>Visión de lo femenino</i>	

Medios: Correo electrónico, sala de eventos y recepción de Corporativo Magna Sur.

- **08 de marzo:** Felicitar a las colaboradoras del CENACE por el *Día Internacional de la Mujer* y hacer un recordatorio al concepto de *Cenace con Igualdad*.

Medio: Correo electrónico, postales, *Twitter* y *Facebook*.

- **13 de marzo de 2017:** Cambio de carteles y de anuncios en los sanitarios.

- **17 de marzo de 2017:**

- Proyección de filme *La fuente de las mujeres* del Director Radu Mihaileanu, en las instalaciones de Corporativo Magna Sur.
- Al finalizar la película se fomentará el debate sobre la misma para recopilar opiniones y llegar a una reflexión final. Adicional, se solicitará la opinión anónima de los participantes a través de una papeleta.

Medio: Película en sala de proyección.

- **21 de marzo de 2017:**

- Agradecer y mostrar evidencia de las actividades desarrolladas durante la semana conmemorativa al *Día Internacional de la Mujer*.
- Difusión de video por parte de la Alta Dirección para felicitar a las colaboradoras del CENACE por su desempeño y agradecer a todos los empleados por su participación durante la semana referente al *Día Internacional de la Mujer*. En el video se mostrarán imágenes tomadas durante la celebración.

Medio: Correo electrónico, intranet, *Twitter* y *Facebook*.

- **27 al 30 de marzo de 2017:** Entrega a las y los colaboradores del CENACE de Corporativo Magna Sur de cuadernillo de notas significativo al

concepto de *Cenace con igualdad*; con la finalidad de que funcione como un recordatorio de campaña cada vez que la utilicen.

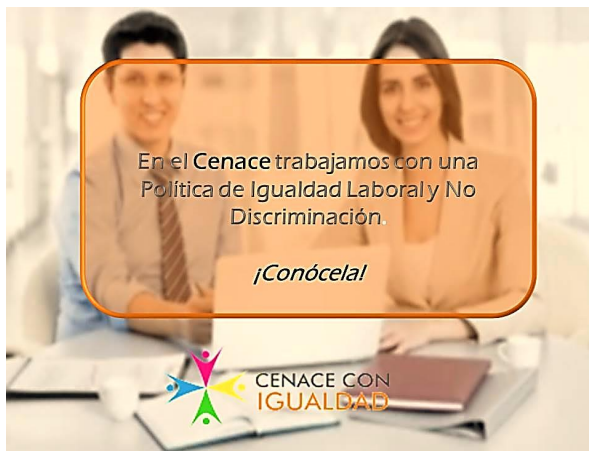
Medio: Regalo institucional.

- **03 de abril de 2017:** Comunicar evidencia fotográfica de la entrega de las libretas.

Medio: Boletín por correo electrónico y *Twitter*.

- b) Mantenimiento: Esta fase tiene como objetivo dar a conocer las iniciativas (políticas) que hasta el momento ha implementado el CENACE en materia de igualdad entre hombres y mujeres.

Mensajes (señalados en la sección 3.3.2):



Elaboración propia (véase anexo)

Elaboración propia (véase anexo)

- En el Cenace trabajamos con una Política de Igualdad Laboral de No Discriminación.
- Garantizar las mismas oportunidades a todas y todos es un compromiso del Cenace.
- En el Cenace los procesos de reclutamiento y promoción de personal se realizan con igualdad de oportunidades y consideran las habilidades de las candidatas y los candidatos sin discriminación.
- En el Cenace los papás gozamos de otra licencia... la de paternidad. Conócela.
- A igual trabajo, igual salario.

Acciones:

- Trimestralmente el Inmujeres brindará cursos de capacitación presenciales a las servidoras y los servidores públicos, divididos en tres bloques mensuales, de acuerdo a las fechas designadas por esta institución. En este periodo se impartirá el taller *Acciones para la igualdad y la No Discriminación de Género*.

Medios: Presentaciones en salas de juntas.

- **10 de abril de 2017:** Dar a conocer la Política de Igualdad Laboral y No Discriminación del CENACE.

Medios: Carteles, correo electrónico, portal de intra e internet.

- **26 de abril de 2017:** Informar sobre la obligación y los lineamientos para promover el uso de un lenguaje incluyente en el CENACE.

Medios: Comunicado por correo electrónico, postales con infografías, tableros electrónicos.

- **10 de mayo de 2017:**

- Felicitar a las colaboradoras del CENACE por el día de las madres, enfatizando la importancia de su trabajo en el desarrollo de la institución, así como el trabajo igualitario.
- Entrega a las madres trabajadoras de una cortesía de tres días a un spa.

Medio: Correo electrónico, Facebook y regalo institucional.

- **11 de mayo de 2017:** Desayuno con las madres trabajadoras para reconocer su trabajo y la función que desempeñan de forma paralela en sus hogares. Durante el transcurso del evento se dará una plática sobre *coaching* y habilidades de liderazgo para las mujeres, a cargo de *Red de Mujeres en Energía Renovable y Eficiencia Energética*.

Medio: Banquete en el *Centro Libanés*

- **22 de mayo de 2017:** Junta con Directores y Subdirectores de área para informar sobre las disposiciones de la Política de Igualdad Laboral y No Discriminación, a fin de que funjan como voceros de las mismas a sus subordinados.

Medio: Sala de juntas, oficio de minuta y correo electrónico.

- **05 de junio de 2017:** Dar a conocer la certificación del CENACE bajo la Norma Mexicana NMX-R-025-SFCI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, que obtuvo en diciembre de 2016.
Medios: Pendón en la recepción de Corporativo Magna Sur, correo electrónico, carteles, intranet, portal *gob.mx*, *Twitter* y *Facebook*.

- **12 de junio de 2017:** Presentación de la Política de Igualdad Laboral y No Discriminación laboral del CENACE y la certificación bajo Norma de Igualdad Laboral y No Discriminación.
 - El evento estará dirigido a todos los miembros de Corporativo Magna Sur por parte de la Dirección de Administración y la Jefatura de Unidad de Recursos Humanos, con la finalidad de dar a conocer sus lineamientos. Asimismo contará con la presencia de un representante del Inmujeres, quien a manera de síntesis, explique las características de la Norma NMX-R-025-SFCI-2015.
 - La celebración se reproducirá en vivo a través de la plataforma de intranet y pantallas del corporativo, con el propósito de tener alcance a todos los miembros del CENACE y tener un resguardo del mismo material.

Medios: Sala de eventos, intranet, correo electrónico, banners, pantallas.

- **19 de junio de 2017:** Lanzamiento de boletín electrónico trimestral *Mujeres con energía* en el que de manera trimestral se informe sobre las acciones y programas de igualdad entre mujeres y hombres implementados en la organización. Como primer contenido se informará sobre la Política de Igualdad Laboral y No Discriminación y la Licencia de Paternidad. Ambos tendrán un enlace a la plataforma creada.
Medios: Boletín electrónico y correo electrónico.

- **26 de junio de 2017:**
 - Informar sobre el estatuto de igualdad de oportunidades, sin discriminación durante los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Medios: Cartel en el área de reclutamiento y comunicado por correo electrónico.

- Comunicar la disposición del CENACE sobre la igualdad de salarios y prestaciones entre colaboradoras y colaboradores, la cual respeta las cualidades orgánicas de cada posición.

Medio: Carteles y correo electrónico.

- c) Resultados: A partir de la información proporcionada en las etapas previas, esta fase tiene como propósito incitar al cambio de conducta de la comunidad a través de acciones específicas; por lo cual se hará uso del eslogan *Si él puede, yo puedo. Si ella puede, yo puedo* en todos los mensajes, que se adicionará con el concepto de campaña *Cenace con igualdad*.

Mensajes (señalados en la sección 3.3.2):



Elaboración propia (véase anexo)



Elaboración propia (véase anexo)

- Las mujeres tenemos la capacidad para estar en puestos directivos y dar una visión diferente a los negocios.
- Energía también es en femenino.
- Como papá es un privilegio ser responsable de su educación y cuidados.
- Los quehaceres del hogar no tienen sexo ni género.

- La flexibilidad de horarios contribuye a la productividad laboral y a la estabilidad familiar.

Acciones:

- Trimestralmente el Inmujeres brindará cursos de capacitación presenciales a las servidoras y los servidores públicos, divididos en tres bloques mensuales, de acuerdo a las fechas designadas por esta institución. En este periodo se impartirá el taller *Lenguaje sin sexismo*.
Medios: Presentaciones en salas de juntas.
- **26 de junio de 2017:** Convocatoria al concurso de dibujo infantil *Ni las niñas de rosa ni los niños azul. Todas y todos en igualdad*, que constará de tres categorías: 4 a 6 años, 7 a 10 años 12 a 15 años. Dirigido a los hijas e hijos de los colaboradores y colaboradoras de Corporativo Magna Sur.
Medios: Correo electrónico, carteles, portal *gob.mx*, intranet (micro sitio *Cenace con Igualdad*) y *Twitter*.
- **10 de julio de 2016:** Foro *Energía también es en femenino*; con el cual se compartan experiencias de mujeres exitosas en el sector energético, se genere conciencia de la importancia y los beneficios de contar con mujeres en cargos directivos, y se promueva la participación femenina en la industria energética. El evento contará con la participación de las revistas *Energía Hoy* y *Energía a Debate*, el Inmujeres y *Mujeres en Energía Renovable México (MERM)*.
Medios: Sala de eventos, pendón, *Twitter* y *Facebook*.
- **19 de julio de 2017:** Difusión de comunicado del evento realizado.
Medio: Correo electrónico, intranet (micrositio *Cenace con Igualdad*) y *Facebook*.
- **08 de agosto de 2017.**
 - Taller *Equilibrio entre el hogar y el trabajo* sobre la responsabilidad tanto de hombres como de mujeres de las labores en el hogar, con la intención de señalar que el desarrollo profesional y personal de una mujer, depende de tiempos y labores domésticas equitativas. El evento se realizará en las instalaciones de Corporativo Maga Sur y contará con el apoyo del Inmujeres.

- Entrega de diploma a los asistentes del evento, con el cual se dé constancia de que, a partir del taller, han adquirido la habilidad para mantener armonía entre el tiempo de labores y el del hogar.
Medios: Reunión en sala de juntas, pendones, regalo institucional.
- **14 de agosto de 2017.** Invitación al *Día de la Familia Cenace con Igualdad* que se llevará a cabo el día 22 de septiembre del mismo año, en el cual se darán a conocer a los ganadores del concurso de dibujo infantil. Dicho evento estará dirigido a las colaboradoras y colaboradores de Corporativo Magna Sur y a las familias de los mismos.
Medios: Comunicado por correo electrónico, *Twitter*, letreros informativos en sanitarios.
- **28 de agosto de 2017.** Comunicar las múltiples actividades que pueden hacer tanto mujeres como hombres para cumplir con sus obligaciones a través de:
 - Video testimonial de compañeras y compañeros de trabajo en el que compartan las diferentes actividades que pueden realizar tanto hombres como mujeres para cumplir con sus obligaciones: cuidado de los infantes y/o labores domésticas. El video finalizará con la frase *Si ella puede yo puedo. Si él puede yo puedo.*
 - Inserción de carteles y envío de comunicados.
Medios: Correo electrónico, intranet (micrositio *Cenace con Igualdad*), carteles.
- **04 de septiembre de 2017.** Reenvío de invitación al evento *Día de la Familia Cenace con Igualdad*.
Medio: correo electrónico y *Twitter*.
- **22 de septiembre de 2017.** Realización del evento de cierre de campaña *Día de la Familia Cenace con Igualdad*⁷⁶, con el cual se den a conocer los resultados del concurso de dibujo, y simultáneamente permita el vínculo entre las familias y los colaboradores dentro del campo laboral.

⁷⁶ El evento tendrá lugar en las instalaciones de Centro Nacional ubicadas en Don Manuelito.

- El evento iniciará con la exposición del Jefe de Unidad de Recursos Humanos, donde se externarán las razones y el interés del CENACE por fomentar una cultura de igualdad entre mujeres y hombres.
 - Presentación por parte de la Jefa de Unidad de Comunicación Social en la que se informe sobre las acciones realizadas durante la campaña *Cenace con igualdad*.
 - Proyección de video sobre las acciones implementadas en el CENACE a favor de la igualdad de género, y de la importancia de la participación de las mujeres para el éxito de la organización.
 - Premiación a los ganadores del concurso:
 - Primer lugar: Estatuilla del Cenace, lote de libros y una computadora portátil.
 - Segundo lugar: Estatuilla del Cenace, lote de libros y una iPad.
 - Tercer lugar: Estatuilla del Cenace, lote de libros y una Tablet.
 - Al finalizar el evento habrá una taquiza y áreas de juegos infantiles para el esparcimiento familiar y laboral.
- **27 de septiembre de 2017.** Difusión de video sobre las acciones implementadas en el CENACE a favor de la igualdad de género, y de la importancia de la participación de las mujeres para el éxito de la organización.

Medios: Correo electrónico, intranet (micrositio *Cenace con Igualdad*) y portal *gob.mx*.

- **04 de octubre de 2017.**
 - Comunicar a los directivos de Corporativo Magna Sur las acciones realizadas durante la campaña *Cenace con igualdad* y agradecer por su colaboración en el proyecto: Jefaturas de Unidad, Direcciones de Operación y Planeación, Administración y Finanzas, Administración del Mercado Eléctrico Mayorista, Tecnologías de la Información y Comunicaciones Estrategia Normalización, Jurídica y Gerencias del Centro Regional Central y Centro Nacional.
 - Entrega a los directivos de maleta de viaje personalizada con el concepto de campaña *Cenace con Igualdad*.

Medio: Reunión en sala de juntas, presentación electrónica, oficio de minuta y regalo institucional.

A esta estrategia de comunicación restaría realizar la evaluación de resultados con base a los objetivos marcados, para medir el alcance de las acciones emprendidas, verificar si se obtuvo lo deseado, o bien, generar planes de mejora a partir de las áreas de oportunidad detectadas. A continuación se desarrollan las conclusiones de este proyecto.

REFLEXIÓN FINAL SOBRE LA CAMPAÑA

A partir del planteamiento de este proyecto se pudo observar la dinámica que mantiene una organización conformada por diferentes partes que participan y relacionan entre sí a través de un marco normativo y social, con la finalidad de llegar a un fin común. La forma de su estructura da lugar a su esencia como entidad y a las características de sus actores.

Uno de estos elementos son los procesos de comunicación que mantienen las organizaciones para su funcionamiento; sean públicas o privadas, gubernamentales o de la sociedad civil, todas comunican. Su grado de eficiencia hablará de la habilidad de sus métodos empleados y del interés de la organización por mantener una comunicación eficaz.

Como elemento de gestión, la comunicación organizacional ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones para cumplir diferentes funciones: mantener contacto con sus públicos, fomentar su identidad, alinear procesos, integrar a sus miembros, favorecer la imagen y reputación institucional, informar sobre la misma o de aspectos de interés de la comunidad; a partir del dominio del conocimiento de la organización.

Como señalan María Rebeil y Abraham Nosnik, la práctica de la gestión empresarial está en constante evolución y hoy en día tiende hacia modelos estratégicos más sofisticados, integrales, social y ecológicamente responsables y sustentables. Por lo cual el ejercicio de la comunicación tiene que adecuarse a estos nuevos retos.

Y esto ha sucedido porque el público de hoy –como siempre ha sido- no es el mismo de antes. Las generaciones actuales y las subsecuentes están más interesadas en la socialización, el disfrute, la movilidad, la contribución y el bienestar en sí mismos.

Razón por la cual grandes compañías internacionales han cambiado de manera sustancial el paradigma con el cual estuvieron trabajando por décadas, con el fin principal de adaptarse a este panorama, prevalecer y seguir cautivando con sus productos o servicios a estos nuevos individuos. Lo que se ha visto reflejado en su comunicación.

Confirmando lo dicho por María Rebeil Corella, la comunicación es *un arma de gran poder* por su capacidad para compartir significados y contribuir a la definición

de una cultura y en sí de una organización; no sólo para el logro de objetivos de las organizaciones sino también para el cambio de conductas.

Hay que tener cuidado –insisto-, la comunicación organizacional no puede ser considerada una disciplina, si bien emplea un *conjunto de técnicas y actividades*, esto es sólo para su estudio como un fenómeno que se da dentro de las organizaciones, analizado bajo la perspectiva de diferentes disciplinas.

Bajo este tenor, es posible considerar a la comunicación organizacional como un fenómeno que se da en las organizaciones: la interacción que mantiene una organización con sus diferentes públicos, basada en un conjunto de estrategias y técnicas para difundir mensajes de forma interna y externa a través de diferentes medios, que *puede contribuir* al logro de los objetivos institucionales.

Y puede contribuir, porque si bien toda organización comunica, es importante acotar que el planteamiento de una estrategia comunicativa deficiente, difícilmente dará lugar al éxito de metas. Es por ello que sólo contribuye, aunque no lo es en todos los casos.

Ante esta premisa puedo concluir que si la comunicación es una facultad humana, también lo es de las organizaciones; no sólo por su capacidad reactiva y preventiva, sino además porque sólo a partir de ella una organización puede trascender su cultura y valores.

El eje de la comunicación interna es, por lo tanto, la interacción que mantiene la organización con sus miembros y estos con ella, a través de diferentes canales. Su aportación radica en proponer estrategias para mantenerlos informados, cohesionados, motivados e identificados con la institución y fortalecer la imagen de la misma frente a ellos.

Busca incitar la conducta de los integrantes de la organización con base a los valores e identidad de la misma; y cuando esta incitación provee un bienestar social corresponde a la labor de la comunicación cívica, la cual tiene como objetivo formar, civilizar e incentivar a los individuos sobre los valores y patrones de comportamiento aceptables en la sociedad.

Por lo tanto, las organizaciones tienen como tarea adicional generar acciones de comunicación cívica para instruir a sus integrantes al ejercicio de sus derechos y obligaciones que tienen frente al Estado que conforman; sea pública o privada, es un compromiso con la sociedad a la que pertenecen.

Y esto lo hacen a través de la definición de estrategias de comunicación para la implementación de diferentes programas y acciones como lo es la campaña de comunicación interna, en la cual se articulan una serie de actividades encaminadas a concretar los objetivos de comunicación, sobre una base de investigación, planeación, creatividad e innovación.

Ejemplo de ello es el presente proyecto de tesina, que permite reflexionar sobre la importancia de la comunicación estratégica dentro de la gestión empresarial para cumplir con los objetivos institucionales, y como elemento sustancial para los proyectos de cambio, llámese procesos, estructuras o cultura organizacional.

La campaña tuvo como objetivo generar los primeros cimientos que en un futuro den como resultado la proliferación de una cultura de igualdad de género dentro del Centro Nacional de Control de Energía (CENACE). Un proceso que implica tiempo, sobre todo cuando se trata de cambios de comportamiento, y el fuerte compromiso de los líderes para la ejecución.

Para ello, se planteó una estrategia que respondiera ¿Cómo motivar un cambio de conducta?, ¿Cómo debían ser los mensajes? Y antes de esto ¿Cómo son los miembros del CENACE? Para la definir la mejor manera de comunicarles sobre la importancia de la igualdad de género.

El hilo conductor de este prototipo fue el llamado a la acción, aunque en sus primeras etapas se trabajó en informar sobre las situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres y los derechos de las mismas, con apego a la originalidad, al uso de un lenguaje incluyente, al tono sensato, sin menoscabar o estereotipar a ninguno de los sexos.

La implementación de esta estrategia dentro del sector energético representó un gran reto. Hablar sobre igualdad de género a una matrícula laboral donde la mayoría son hombres en edad adulta, no es una tarea sencilla pero posible. Por ello se tenía que hacer bajo un enfoque informativo y asertivo.

Es importante también acotar que la Dirección General del Centro Nacional de Energía ha comenzado a trabajar en la implementación de políticas y reglamentos a favor de la igualdad, sobre todo en el rubro laboral, los cuales se vieron reflejados en el proyecto.

Pude confirmar además que la comunicación de la institución influye en la actitud de las colaboradoras y los colaboradores. Si estos se sienten escuchados,

muestran mayor identidad con la organización, pero si esto no es así hay mayor resistencia frente a las acciones de la Dirección y esto provoca inconformidad en inclusive baja productividad.

Como fue el caso de los comentarios hechos por los entrevistados, donde se detectó la ausencia de canales donde pudieran externar sus impresiones, lo que provocaba que no se sintieran consideradas sus necesidades en las acciones del CENACE.

La campaña no fue limitativa. Buscó la participación de todos los miembros de la organización no sólo los de la plantilla nominal sino también la de sus familias, proveedores, organismos del sector; para difundir el mensaje hasta el núcleo de los hogares, llegar a las niñas y niños quienes siempre serán nuestro futuro, y con ello contribuir en la proliferación de la igualdad sustantiva del país.

Permitió escuchar las opiniones de sus colaboradoras y colaboradores, proponer canales que dieran lugar al diálogo, a la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Punto importante sobre todo para una organización del sector gubernamental.

Los profesionales de la comunicación tenemos una responsabilidad social, lo que nos obliga a estudiar continuamente los procesos de comunicación, los cuales no son estáticos ni pueden ser planteados de la misma manera para toda organización; a especializarnos en sus diferentes facetas (estructura, cultura, gestión del cambio, entre otras) y a ser grandes observadores de la sociedad, porque sólo a través de su análisis es posible conocer sus necesidades y/o malestares para poder modificarlos.

Aunado a lo anterior, tenemos la labor de demostrar a los líderes la importancia de la comunicación en cada una de las estructuras de la organización, incitarlos a creer en ella y no sea vista sólo como un elemento preventivo o reactivo para *apagar fuegos*, sino como parte sustancial de cada acto de gestión.

Cenace con Igualdad pretende ser el modelo de campaña aplicable a todo el organismo que conforma el Centro Nacional de Control de Energía y adaptable a cualquier entidad de la Administración Pública Federal, con sus respectivas adecuaciones. Fungir como un instrumento que promueva las relaciones igualitarias entre hombres y mujeres y, simultáneamente, reconozca las situaciones de desigualdad para fomentar su erradicación.

Se espera que cumpla con su fin primordial: poder contribuir, por mínimamente que sea, en el avance de la igualdad entre mujeres y hombres. Dejar un grano de arena en este enorme proceso cultural para así apoyar al desarrollo y empoderamiento de las mujeres mexicanas.

Este trabajo concluye como punto de referencia para la indagación y la realización de futuros trabajos, porque en cuanto a igualdad de género, aún falta mucho por hacer.

ANEXO I. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Objetivo: Identificar las necesidades de información y el grado de interés referentes a igualdad de género dentro del personal del CENACE.

Sexo:

M	F
---	---

 Área y/o departamento:

Edad:

18 a 29 años
30 a 39 años
40 a 49 años
50 a 59 años
60 en adelante

Nivel de estudios:

Bachillerato	
Licenciatura/Ingeniería	
Especialidad	
Posgrado	

Instrucciones: Marca con una "X" la o las respuestas que consideres más adecuada a la interrogantes.

1. ¿Cómo te enteras de los acontecimientos importantes del CENACE?

a) Por reuniones de trabajo

b) Comentarios de mis compañeros

c) Comunicados

d) Comentarios de compañeros de otras áreas

e) Otro:

2. ¿Qué canal de comunicación utilizas más en tus actividades laborales?

a) Correo electrónico

b) Internet

c) Reuniones

d) Carteleras

e) Teléfono

f) Otro:

Instrucciones: Marca el número que corresponda según estés de acuerdo con las siguientes afirmaciones, considerando que 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Regularmente de acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Me entero siempre de todos los acontecimientos importantes que implementa la Dirección General	1	2	3	4	5
b) Tengo claro cuáles son los objetivos y las estrategias de la institución	1	2	3	4	5
c) Estoy informado sobre las políticas de igualdad desarrolladas en mi organización	1	2	3	4	5
e) Considero que el CENACE contamos con una cultura de igualdad de trato entre las personas	1	2	3	4	5
f) En ningún momento me he sentido excluido o excluida de mi campo laboral por razones distintas a mis capacidades	1	2	3	4	5
e) Considero que es importante trabajar más en acciones referentes a la igualdad laboral en mi institución	1	2	3	4	5

Instrucciones: Marca con una "X" la respuesta que consideres más adecuada a las interrogantes. Elige sólo una opción.

6. ¿Cuándo escuchas la palabra género, lo asocias principalmente con?

- a) Mujer y/o hombre
- b) Femenino y/o masculino
- c) Son complementarios
- d) Otro:

7. ¿Consideras que influye la falta de instrucción de la madre en las posibilidades educativas de sus hijos?

- a) Si
- b) No
- c) Algo

8. Casi siempre, cuando tanto el hombre como la mujer trabajan:

- a) Comparten por igual las tareas domésticas.
- b) Las mujeres y las niñas hacen la mayor parte del trabajo
- c) Los hombres hacen la mayor parte del trabajo

9. ¿En tu trabajo existe alguna política de igualdad de género?

- a) Si
- b) No

10. Si es tu respuesta anterior es sí ¿Conoces los estatutos de los que dispone la Política de Igualdad de tu institución?

- a) Sí
- B) No

11. ¿Consideras que en tu institución mujeres y hombres tienen la misma posibilidad de acceso a cursos de capacitación y de desarrollo profesional?

- a) Sí
- b) No

12. ¿Los criterios de promoción son imparciales tanto para hombres como para mujeres?

- a) Sí
- b) No

13. ¿Consideras que en el CENACE mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades para acceder a puestos directivos?

- a) Sí
- a) No

14. ¿Existe en tu institución igualdad de salarios para puestos equivalentes entre hombres y mujeres?

- a) Sí
- b) No

15. En cuanto a la infraestructura de tu lugar de trabajo ¿consideras que está diseñada tomando en cuenta las necesidades de hombres y mujeres?

- a) Sí
- b) No
- C) ¿Por qué?

16. ¿El Cenace cuenta con espacios para las mujeres en periodo de lactancia?

- a) Sí
- b) No

17. El lenguaje utilizado por la institución, por ejemplo en comunicados internos, oficios, señalamientos, materiales de formación, se:

- a) Utiliza un lenguaje masculino entendido como genérico
- b) Se usa de forma indistinta femenino/masculino dependiendo del caso

18. En general, ¿consideras que el CENACE tiene conocimiento de las necesidades de sus colaboradoras?

- a) Sí
- b) No
- c) ¿Por qué?

19. ¿Recuerdas alguna campaña de comunicación referente a igualdad y/o equidad de género dentro del CENACE?

- a) Sí
- b) No

20. ¿Consideras que es importante promover el compromiso de la no discriminación hacia las mujeres?

- a) Sí
- b) No
- c) Me es indiferente

ANEXO II. CARTELES

Ruta hacia la igualdad entre mujeres y hombres





Sexo



Género



Igualdad

Características biológicas no modificables con las cuales se nace.

Diferencias socioculturales las cuales se aprenden y pueden cambiar.

Es la ausencia de discriminación y un derecho de todas y todos



MÉXICO



INMUJERES

Derechos Humanos de las Mujeres

Se trata de Derechos Humanos de las Mujeres para tener un reconocimiento especial que sirva de la base jurídica con que se ha reconocido el estatus jurídico de las mujeres.

El derecho de las mujeres a vivir libres de discriminación ha sido consagrado y fortalecido en los instrumentos internacionales e internacionales desde hace ya más de medio siglo.

EN MÉXICO

La reforma al Art. 1° CPEUM (2011) fortaleció los derechos entre Mujeres y Hombres.

"Todas las actividades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de garantizar, mediante la adopción de programas, proyectos y prácticas de igualdad, el acceso de las mujeres a los servicios de salud, la educación, la formación profesional, el empleo, el desarrollo de sus capacidades, habilidades, conocimientos, habilidades y competencias".

La igualdad de género

Derecho a la educación

Derecho a la salud

Derecho a la participación y representación

Derecho al trabajo y empleo

Derecho a la participación política

Derecho a la autonomía de decisión

LFPEO

Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación

Art. 1.- Las discriminaciones de esta Ley se refieren a los hechos de la misma naturaleza que se refieren a todas las formas de discriminación que se refieren contra cualquier persona en los términos del Artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como promover la igualdad de oportunidades y de trato.

LCIMH

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular y garantizar la plena participación de las mujeres y hombres en la vida pública y privada, así como promover la igualdad sustantiva en las esferas pública y privada, promoviendo el reconocimiento de las mujeres y la lucha contra toda discriminación basada en el sexo.

LGAMV

Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia

Art. 1.- Todas las mujeres que sufran de violencia que se refieren a la violencia física, sexual, psicológica, económica, política, discriminación, las acciones de acoso, el hostigamiento o todos los tipos de violencia contra las mujeres durante su ciclo de vida y para promover su desarrollo integral y su plena participación en todas las esferas de la vida.

Fuente: Inmujeres





Bibliografía

ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*, España, Netbiblio, 2005, pp. 122.

BENAVIDES, Juan y otros. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. España, Gestión 2000, 2001, pp. 415.

BRANDOLINI, Alejandra y otros. *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Argentina, La Crujía, 2009, pp. 127.

CONTRERAS MEJÍA, Irma. *Diseño de campaña para la recaudación de donativos destinada a la organización PVO México A.C.*, México, FCPYS, UNAM, 2006, pp. 145.

CORNELISSEN, Joep. *Corporate communication: a guide of theory and practice*. Great Britain, SAGE, 2013, pp. 294.

CRUZ DEL CASTILLO. Cinthya y otros, *Metodología de la Investigación*, México, Grupo Patria Editorial, 2010, pp. 227.

DANIEL LERMA, Héctor. *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto, y proyecto*, Colombia, ECOE Ediciones, 2002, pp. 122.

DECRETO por el que se crea el Centro Nacional de Energía, DOF 28-04-2014

ELIZALDE, Luciano y FERNÁNDEZ PEDEMONTE, Damián. *La Construcción del Consenso. Gestión de la Comunicación Gubernamental*, Argentina, La Crujía, 2006, pp. 317.

ELIZALDE, Luciano y RIORDA Mario. *Comunicación gubernamental 360*. Argentina, La Crujía, 2013, pp. 285.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, pp. 273.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Maximiliano. *Comunicación y reputación en empresas institucionales: experiencias profesionales y propuestas prácticas*. España, Universitas, SA, 2011, pp. 472.

GARCÍA CÓRDOBA, Fernando. *La tesis y el trabajo de tesis*, México, LIMUSA, 2005, pp. 79.

GARRIDO M., Francisco Javier. *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000, España, 2001, pp. 241.

KLEPPNER, Otto. *Publicidad*. México, Prentice Hall, 1994, pp. 865.

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, DOF 24-03-2016

Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, INMUJERES, México, 2007, pp. 28.

NOSNIK, Abraham y MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. *Comunicación organizacional práctica*. México, Trillas, 2008, pp. 136.

ONGALLO, Carlos. *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, Dyckinson, 2007, pp. 267.

PINTADO BLANCO, Teresa y SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín. *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid, ESIC, Business & Marketing School, 2014, pp. 440.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, México, Gobierno de la República, pp. 111.

Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2013-2018 (PROIGUALDAD), México, Gobierno de la República, CEAIV, 2014.

Publicidad con equidad. Manual de sensibilización para incorporar la perspectiva de género en las Campañas del Gobierno Federal, SEGOB, México, 2011, pp. 98.

REBEIL CORELLA, María Antonieta. *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. México, Trillas, 2008, pp. 304.

RUIZ CARBONELL, Ricardo. *La Evolución Histórica de la Igualdad entre mujeres y hombres en México*. México, UNAM, 2010, pp. 135.

SÁNCHEZ DE ARMAS, Miguel Ángel. "Cultura y comunicación organizacional" en *Seminario de comunicación interna*. México, Universidad Iberoamericana, 2011, pp. 9.

Una mirada hacia la Equidad de Género desde los Derechos Humanos. México, División de Educación Continua, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2014, pp. 25.

Cibergrafía

“Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>, 12 de mayo de 2016.

“Firma de Convenio entre *Inmujeres* y la Secretaría de la Función Pública” <http://www.gob.mx/inmujeres/videos/firma-de-convenio-entre-inmujeres-y-la-secretaria-de-funcion-publica?idiom=es>, 12 de mayo de 2016.

“Hechos y Cifras: Empoderamiento económico” <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>, 16 de mayo de 2016.

“Hechos y Cifras: Gobernanza y planificación nacional” <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/governance-and-national-planning/facts-and-figures>, 16 de mayo de 2016.

“Hechos y cifras: liderazgo y participación política” <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>, 16 de mayo de 2016.

“INMUJERES, INEGI, ONU, Mujeres y CEPAL inician la reunión anual de especialistas sobre el uso del tiempo y trabajo no remunerado” <http://www.gob.mx/inmujeres/prensa/inmujeres-inegi-onu-mujeres-y-cepal-inician-la-reunion-anual-de-especialistas-sobre-uso-del-tiempo-y-trabajo-no-remunerado>, 30 de mayo de 2016.

“Las mujeres tienen mejor preparación pero menos puestos directivos” http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101215, 12 mayo de 2016.

“Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres”, DOF 02-08-2016, http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIMH_240316.pdf

“Mujeres en el sector energético: aún queda un largo camino por recorrer” <http://www.energiahoy.com/site/mujeres-en-el-sector-energetico-aun-queda-un-largo-camino-por-recorrer/> , 20 de noviembre de 2016.

“Mujeres y hombres en México 2012” http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101215, 07 de mayo de 2016.

“Niveles socioeconómicos”, <http://nse.amai.org/nseamai2/>, 19 de enero de 2017, 14:40 hrs.

“Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018”, http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312418&fecha=30/08/2013, 12 de mayo de 2016.

“Quienes somos” <http://www.cenace.gob.mx/Paginas/Publicas/Cenace/QuienesSomos.aspx>, 03 Septiembre de 2016.

“Top: Empresas con mejores prestaciones para mamás” <http://www.altonivel.com.mx/42451-top-de-empresas-con-mejores-prestaciones-para-mamas/> , 20 de abril de 2016.

“Un poco de historia” <http://www.unwomen.org/es/csw/brief-history>, 02 de mayo de 2016.