

136



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EVALUACION ORGANIZACIONAL A LA DIRECCION
TECNICA DE COMUNICACION DE LA UNIDAD DE
COMUNICACION SOCIAL DE LA SECRETARIA DE
HACIENDA Y CREDITO PUBLICO DE SEPTIEMBRE A
NOVIEMBRE DE 1997.

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

P R E S E N T A :

MARTHA PATRICIA SANTOS MARTINEZ

205620

DIRECTOR: LIC. RUBEN SANTAMARIA VAZQUEZ



MEXICO, D.F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria	I
Reconocimientos	V
Introducción	1
1. Comunicación Organizacional	
1.1 Generalidades	3
1.2 Antecedentes	5
1.3 Evaluación Organizacional	13
Notas del capítulo	16
2. Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	
2.1 Antecedentes	17
2.2 Unidad de Comunicación Social	22
2.3 Estructura organizacional de la Unidad de Comunicación Social	25
Notas del capítulo	30
3. Dirección Técnica de Comunicación	
3.1 Dirección	31
3.2 Subdirección de Registro Informativo	32
3.3 Subdirección Operativa	34
3.4 Departamento de Enlace y Servicios de Apoyo.....	35
Notas del capítulo	38

4. Descripción del estado de opinión del personal	
4.1 Instrumentos actuales de comunicación organizacional	39
4.2 Problemas del contexto	44
4.3 Causas	46
Notas del capítulo	51
5. Evaluación de los procesos de comunicación e información interna	52
Notas del capítulo	65
Conclusiones	66
Anexos	
Anexo 1	74
Anexo 2	75
Anexo 3	77
Anexo 4	80
Bibliografía	84
Hemerografía	86
Documentos y otras fuentes	87

*A mis padres, Cándida y David,
por su historia de eternos retos, por su amor,
por su confianza, por las oportunidades,
por su incondicionalidad.*

A mis imprescindibles hermanas:

*A Isabel,
mecenas generoso de mis más preciados proyectos,
mi reconocimiento y mi gratitud.*

*A Laura,
por su eterna filantropía, solidaridad,
por su buen humor, por su compañía.*

*A Rosalba, mi querida "gomala",
incansable emprendedora de hermoso proyectos,
por aventurarse a ser.*

*A Maribel,
por los encuentros y desencuentros,
por aceptar el reto de vivir la vida.*

*A mis hermanos:
Alejandro y Javier,
por ser parte de mi familia.*

*A Jorge Luis, mi compañero,
por estos ocho años de amor, por ayudarme a ser y hacer.*

*A Arantza, mi hija,
mi dulce reto.*

A mis cuñados:

*Enrique,
mi ángel de la guarda.*

A María Elona y Rosalba

*A mis sobrinos:
Alejandro, Rodrigo y Salvador
Enrique y Gonzalo
Samuel y Paola*

*A Arcelia, mi suegra,
por su sabiduría.*

*A la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Hacienda,
especialmente a la Dirección Técnica de Comunicación,
a su director , jefes, colaboradores, compañeros y amigos.*

RECONOCIMIENTOS

El recuento de los años implica ir y venir por la vida, tanto académica como personal. Mi deseo es agradecer ampliamente a quienes han estado conmigo en algún momento. Quizá en este apartado no son todos los que están, ni están todos los que son, por eso reitero mi cariño y agradecimiento a quienes con su afecto han arropado mi paso por la vida y la Universidad.

De la Universidad

A Rubén Santamaría V., quien con su paciencia y buena disposición me alentó a terminar el presente trabajo.

A Rosalinda Ramírez, la primera persona que conocí en la Universidad. Sirva este trabajo de regalo para celebrar nuestros primeros dieciocho años de amistad.

A Elizabeth Barillas, mi querida amiga. Quien con su polémica conversación llenó hermosos días, meses, años de nuestra vida de estudiantes universitarias y profesionales. Por los sueños construidos con risas y lágrimas. Por su linda familia.

A Guadalupe Lara, por ser una de las mejores personas que he conocido en la vida, por nuestros dieciocho años de amistad.

A Gabriela López, por tu amistad, por las hermosas tardes en el turno vespertino, por tus logros profesionales, por ser mi referente profesional.

A Ivonne Melgar, por tu talento, belleza interior, por tu amor a la vida, por ser máximo.

A Esther García, por los momentos compartidos en los salones de clases, por nuestros primeros años de vida profesional juntas.

De la Dirección Técnica

A José Luis Carrillo, mi querido jefe. Por su entrega al trabajo arduo y emprendedor. Por sus ratos de buen humor. Por la amistad extramuros.

A Eugenio Real, por su capacidad de trabajo, por la amistad que hasta hoy nos une.

A Armando Lucio, por su actitud frente al trabajo y la vida. Por los gratos momentos que compartimos.

A Jesús Toledo, Carlos Merling, Gabriela Soriano, Everardo Gallegos, Sara Benítez, Armando González, Javier Sarmiento, Arturo Saavedra, Deyanira García, Marco Antonio Sosa por su compromiso con las tareas encomendadas.

Del Servicio de Administración Tributaria

A Roberto González Corona, por la confianza y amistad.

A Naty, por su sabiduría, por su amistad.

A Fernando Sánchez, por saber escuchar, por regalarme tu buen humor.

A Nancy, por tomar siempre la vida con buen humor.

A Olegario, por tus lindas manifestaciones de amistad.

A Adriana Urbán, por sus aportaciones al presente trabajo.

A Laura Gutiérrez, por el diseño de la portada para la versión electrónica de este trabajo.

De la vida

A Gloria Orozco por nuestros años maravillosos.

Miriam Lozornio, por la ayuda incondicional para la realización de este trabajo. Por su paciente amistad que ha soportado grandes periodos de ausencia.

Evelia Lozornio, por nuestra amistad que ya suma diez años.

A Oscar Martínez, por los inolvidables momentos que pasamos juntos, porque vives en mi corazón.

INTRODUCCIÓN

La comunicación y la información son procesos que intervienen en la conformación del tejido social; se involucran en la cultura, la historia, la ciencia, el arte, y las formas más sencillas de interacción humana.

Una de las formas más importantes de la comunicación y la información es la de las instituciones, tanto privadas como públicas, que se inscribe en el ámbito de la "comunicación organizacional". Para el caso de esta tesina debido a mi experiencia de trabajo en diversas áreas que involucran a la comunicación en sus diferentes ámbitos; y habiendo observado las problemáticas que implica la ausencia de un programa de comunicación interna, decidí realizar una evaluación de la Dirección Técnica de Comunicación, de la Unidad de Comunicación Social de la SHCP, en términos de la "comunicación interna". A fin de detectar la problemática que envuelve a esta dirección y proponer soluciones con base en lo establecido por la comunicación organizacional. Para tal propósito investigo en el capítulo uno las generalidades de la comunicación organizacional, sus antecedentes, las escuelas teóricas de la organización y de la evaluación organizacional, como contexto general de esta investigación y resaltando la importancia de la comunicación.

En el capítulo dos elaboro una descripción de la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como contexto inmediato de mi objetivo particular que es la Dirección Técnica de Comunicación.

En el capítulo tres describo y analizo las funciones de la Dirección Técnica, como son el registro informativo y el servicio de apoyo, observando deficiencias de comunicación interna que requieren de un mejoramiento. A fin de contextualizar la investigación.

En el capítulo cuatro realizo un análisis descriptivo del más actual estado de opinión del personal de dicha dirección, en el cual subrayo problemas de contexto y

sus causas, las carencias que evidencian una falta de procesos más efectivos de comunicación.

En el capítulo cinco desarrollo un acercamiento práctico y específico a través de la encuesta al personal; planteo la metodología de obtención de la información, su procesamiento analítico y presento los resultados; siempre en función de una evaluación de la comunicación interna, de la Dirección Técnica de Comunicación de la SHCP.

Así, esta investigación, que se aborda como una evaluación en comunicación, es también un ejercicio de aplicación del marco teórico-conceptual, un acercamiento a problemas específicos de comunicación e información y una propuesta de mejoramiento, en particular de la comunicación interna de una área (a su vez de comunicación) de una institución pública, la SHCP.

CAPÍTULO UNO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 GENERALIDADES

Constantemente nos referimos a la comunicación como el remedio infalible para solucionar cualquier tipo de problema en una organización, es decir, en un sistema social en el que mediante la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, a partir de la división del trabajo, a la consecución de fines (roles y funciones). Cabe precisar que los problemas no son únicamente de comunicación, sino que pueden envolver a la vez la planificación, el control, la motivación, los fines, etcétera, y que la comunicación es el medio para solucionarlos.

Toda vez que la comunicación crea puentes de enlace entre la organización y los individuos, procurando integrar esfuerzos, al mismo tiempo coordina actividades para conducirla a los más altos niveles de productividad, gracias a que permite que una organización esté mejor comunicada, informado, conformado y con la capacidad para entender lo que sucede en su entorno, optimizando y fortaleciendo cada uno de los procesos y estructura de la propia organización. (Ver figura 1, pág. 15)

En las organizaciones conviven dos estructuras (la formal y la informal; el deber y el querer ser), unidas por la comunicación. La formal está integrada por grupos estructurados (direcciones, subdirecciones, departamentos), que rigen su comportamiento por reglamentos y políticas que establecen sus roles y funciones; así mismo, por discursos institucionales que determinan la forma en que los trabajadores deben de actuar y lo que deben saber.

En tanto que la informal está integrada por grupos que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de sus participantes; y han sido clasificado de la

siguiente manera: autónomos (individuos que comparten los mismos intereses), apáticos (quienes no cooperan, los marginados) y erráticos (quienes actúan de manera intermitente, casual); y son autores de su propio discurso. (Ver anexo 1, pág. 74)

La comunicación organizacional "aporta una nueva manera de aproximarse a los problemas comunicativos a través de diferentes perspectivas..." (1), ya que permite a cada individuo se ubique en el interior de la actividad de la empresa, se integre a ella, desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta muy solidario hacia los demás, a fin de hacer propios los objetivos de la organización.

Las definiciones varían proporcionalmente al número de autores que las proponen, conservando, sin embargo, tres acepciones:

1. es un fenómeno que se da naturalmente.
2. es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.
3. es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización y su medio, o bien a influir en las opiniones, actitudes y conducta de los públicos.

En la comunicación organizacional se observan los mensajes, su flujo, propósito, su dirección y el medio que se emplea para transmitirlos a su público tanto interno como externo.

La comunicación interna pretende crear un clima de entendimiento, de integración entre el personal de la organización y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador, a través del uso de los diferentes medios.

Para lo cual hay que promover la participación y colaboración del empleado, crear un sentimiento de pertenencia, establecer y fomentar un clima de comprensión

entre ambas partes, rescatando el trato humano y personalizado; estimular la participación del personal en actividades socioculturales, deportivas dentro de la institución, o de cualquier tipo ajenas a sus funciones; favorecer los programas de capacitación, mantener abiertos los canales de comunicación entre los diferentes niveles, al mismo tiempo que se integra a la familia del trabajador, a fin de crear una disposición favorable hacia la empresa e impedir que el sindicato se vuelva un obstáculo de entendimiento entre la organización y su personal.

1.2 ANTECEDENTES

Aunque las organizaciones existen (formal o informalmente) desde que el hombre se socializó, no es sino hasta finales del siglo XIX cuando se demostró un verdadero interés por formalizar su estudio.

La revolución industrial transformó los procesos de producción y la idiosincrasia de la sociedad de ese tiempo que buscaba sólo incrementar sus utilidades, pues requería de un sistema innovador que coordinara eficazmente a un mayor número de empleados para desempeñar múltiples tareas.

Fue en este contexto, que surgieron quienes se dieron a la tarea de investigar para descubrir métodos encaminados a plantear el buen funcionamiento de las organizaciones.

Existen tres escuelas interesadas en el tema:

La Escuela Tradicional o Clásica, representada por Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber.

La Escuela de las Relaciones Humanas, en la que figuraron Elton Mayo, Rensis Likert y Douglas McGregor, y

La Escuela de Sistemas Sociales.

a) Escuela Clásica o Tradicional

Frederick Taylor buscaba el incremento de la eficiencia laboral y creía que se podría lograr, analizando científicamente el trabajo, para delinear los métodos idóneos de cada tarea y el perfil ideal del operario para llevarlo a cabo, y de esta manera obtener la optimización de la producción en "tiempos y movimientos".

"El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y, con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño. En términos generales, hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales". (2)

Para poner en marcha su propuesta señala que a la cabeza deberá estar una persona eficiente, controladora del trabajo realizado por los empleados. A quien denomina administrador. Y agrega que esta misma planeará y ejercerá la autoridad, jerarquía, reglas y procedimientos y se encargará de las recompensas de los trabajadores, de los resultados y ganancias.

Y propone nuevas responsabilidades para el administrador:

- Desarrollar una nueva ciencia para cada elemento del trabajo humano.
- Seleccionar al trabajador científicamente y después entrenarlo, enseñarlo y desarrollarlo.
- Cooperar con el potencial humano de acuerdo con los principios científicos.
- Dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores.

Para Taylor, lo esencial radicaba en el aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo, para obtener maximización en la producción.

Por su parte, Henri Fayol consideraba a la administración como parte medular de la empresa y la definió en función de cinco elementos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control.

Asimismo, desarrolló una amplia lista de lineamientos que debe seguir un administrador:

1. División del trabajo (especialización)
2. Autoridad y responsabilidad (poder)
3. Disciplina (obediencia)
4. Unidad de mando (un jefe)
5. Unidad de dirección (un plan)
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales (preocupación primaria por la organización)
7. Remuneración del personal (salarios justos)
8. Centralización (unión)
9. Cadena escalafonaria (cadena de mando)
10. Orden (todo el mundo con una posición única)
11. Equidad (firme pero justo)
12. Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios en el personal)
13. Iniciativa (ideas fuera del plan previsto)
14. Compañerismo (moral elevada) (3)

Cabe señalar, que Fayol admitía que éstos son sólo principios rectores, no absolutos, que se deben aplicar con inteligencia, experiencia, decisión y equidad; además, aseguraba que a veces no es posible aplicarlos al mismo tiempo.

Consideraba también, que lo importante era aprovechar la potencialidad de los individuos para cooperar y ejecutar su labor al máximo, de manera tal, que se logaran excelentes resultados (productos organizacionales).

En tanto, Max Weber estudió la manera más efectiva para que los grandes sistemas organizacionales funcionaran y propuso a la burocracia, a la que define como:

- Organización con continuidad, según reglas preestablecidas.
- Área o dominio de competencia, de un individuo que trabaja para alcanzar objetivos bajo el mando de líderes predeterminados.
- Organización de principios escalafonarios o jerarquía claramente definida.
- Organización con normas o reglas técnicas.
- El personal administrativo de la organización es separado de la propiedad de los instrumentos de la producción o de administración; también se separan propiedades privadas y equipos de la organización; es decir, los propietarios no deben operarla.
- Recursos libres de cualquier control externo.
- Los actos administrativos, acuerdos, órdenes, reglas, políticas, etcétera, deben estar siempre por escrito.

Para Weber, la forma ideal de organización debía descansar en un sistema de jerarquías perfectamente definido, y en una clara planeación de las metas.

La Escuela Tradicional o Clásica, se desarrolló como respuesta a la industrialización en donde evolucionó el pensamiento administrativo y se afrontó el reto de vincular al trabajador con sus propósitos.

En esta escuela la comunicación era formal, jerárquica (vertical y descendente) y planeada.

b) Escuela de las Relaciones Humanas

Elton Mayo, Rensis Likert y Douglas McGregor, fueron los autores más notables de esta corriente del pensamiento y quienes, a diferencia de los clasistas, centraron sus estudios en el elemento humano.

Dicha escuela surgió entre 1927 y 1930 cuando, por primera vez, Elton Mayo realizó un estudio en la Planta Hawthorne de la Western Electric Co., donde manipuló la intensidad de la luz con la que trabajaban los empleados. Al principio, dicha variación incrementó la productividad, pero en un breve lapso ésta descendió sin razón aparente. Se modificó nuevamente la intensidad y volvió a aumentar la productividad.

"La conclusión de los estudios de Mayo dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos". (4)

También comprobó que los sistemas de comunicación eran fundamentales para evitar conflictos, pues creaban un ambiente laboral con moral alta, apoyada en jefes amigables que conocieran a sus subordinados por su nombre y los hicieran sentir como "parte de la familia".

Con base en estudios realizados por Elton Mayo, Rensis Likert propuso cuatro modelos de organización denominados: participativo, consultivo, benevolente-autoritario y autoritario; en los que empleaba definiciones como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia y toma de decisiones, delineando la situación conforme al tipo de variables que le correspondieran.

Para Likert, el participativo era el modelo ideal, ya que contaba con factores como apertura de la comunicación a lo largo y ancho de la organización, libertad para cuestionar, responsabilidad de logros compartida y evaluación de progresos diseñados llevados a la práctica en forma participativa.

En tanto, Douglas McGregor propone dos formas contrapuestas para entender la naturaleza humana, conocidas como teoría "X" y teoría "Y".

La primera, considera al obrero como un ser conformista e irresponsable a quien le disgusta trabajar y necesita supervisión constante para obligarlo y, la segunda, tiene como principio central la integración; es decir, creación de condiciones que les permitan a los miembros de una organización alcanzar más fácilmente sus propios objetivos, esforzándose por conseguir el éxito de la empresa.

En esta escuela la comunicación desempeña un papel primordial, debido a que el factor humano provoca que fluya en todas direcciones.

c) La escuela de Sistemas Sociales

Finalmente, la Escuela de Sistemas Sociales subraya la importancia de las relaciones entre la organización como conjunto y sus partes, considerando a la primera como un sistema; o sea, un grupo de elementos interrelacionados entre sí; la organización es un compuesto por varias partes interdependientes, que se afectan unas a otras de manera particular, pero en función del todo.

Sus principales conceptos son:

- Las partes son claves en la organización
- La relación entre ellas es interdependiente
- Los procesos de la organización facilitan esas relaciones
- Se definen los objetivos más importantes de la organización

- Hace hincapié en la relación organización-entorno

La organización es un sistema integrado por subsistemas interdependientes, abierto y dinámico que busca equilibrio; tiene una gran diversidad de propósitos, funciones y objetivos, aunque algunos de ellos se contraponen entre sí.

Para comprender este planteamiento hay que aclarar algunos conceptos:

Sistema cerrado: tiene fronteras que no permiten ninguna influencia del medio ambiente, por tanto, su estructura, función y conducta son parcialmente estables y poco conocidos. Es inoperante en las organizaciones porque todas necesitan insumos, relaciones y clientes.

Sistema abierto: permite la interacción sistema-medio ambiente; por lo que su estructura, función y conducta son dinámicas.

Entradas: energía que proviene del medio ambiente (información, materias primas, personas, etcétera).

Transformación: proceso mediante el cual las entradas cambian.

Salidas: producto o servicio que proporciona la organización. La información es una salida. Todo lo que dé al medio y lo transforme, se considerará como tal.

Feed-back: Algunas de las salidas del sistema vuelven al sistema como nuevas entradas. Debido a que los sistemas abiertos no están completamente incomunicados con el mundo exterior, se ven afectados por el medio ambiente y, a su vez, afectan al medio ambiente a través de la información salida que, a su vez, vuelve al sistema como una entrada para guiar y controlar a las operaciones del sistema.

Equilibrio u homeostasia: permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno.

Interdependencia: dependencia recíproca entre las partes (subsistemas) de la organización, al modificarse una, afecta al resto.

Los conceptos señalados son pieza clave para entender a la organización como un sistema social abierto, y el cual describen Katz y Khan a partir de un modelo teórico:

“... un sistema de energía de entradas y salidas en el que el retorno de las salidas reactivan al sistema. Las organizaciones sociales son sistemas notoriamente abiertos en los que las entradas de energía y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consisten en transacciones entre la organización y su medio ambiente.” (5)

La Escuela de Sistemas Sociales complementa la teoría clásica y a la de las relaciones humanas, pues destaca los factores internos y externos de las empresas, de la misma manera que subraya el papel esencial de los flujos de comunicación, tanto exteriores como interiores, especialmente la influencia de los proporcionados por el entorno.

Los conceptos expuestos a lo largo de este capítulo se presentarán prácticamente aplicados en evaluación en comunicación organizacional.

1.3 EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

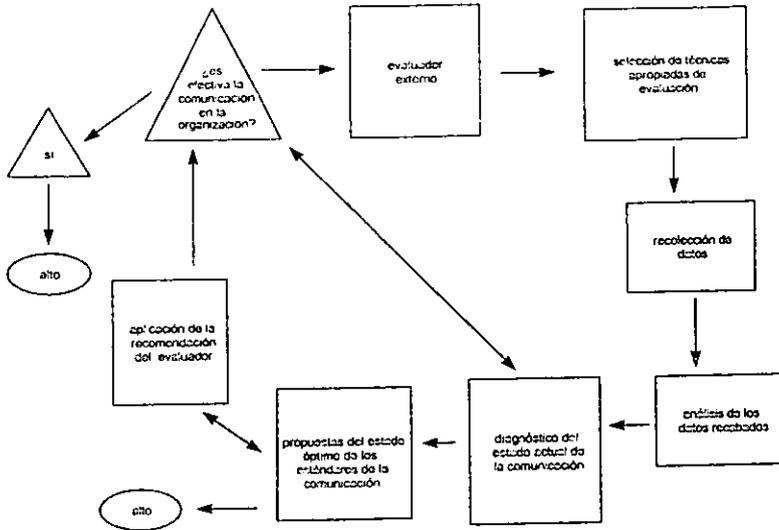
Como ha quedado establecido la comunicación en las organizaciones es la substancia lubricante que posibilita la interacción entre la estructura formal e informal de la organización, en tanto que la comunicación organizacional nos permite comprender la manera en que se efectúan los procesos comunicativos en la institución a partir de diversas técnicas de investigación.

La evaluación organizacional diagnóstica el estado actual de la comunicación a fin de dar "...respuesta a dudas y necesidades comunicativas de las empresas mediante un plan o programa de investigación para localizar conflictos, deficiencias y carencias" (6) que aquejan la organización.

El proceso se inicia con la recolección de datos que ilustren la conformación de la institución en sus diferentes niveles, la observación de la conducta de comunicación de quienes participan en este proceso, a partir de la comparación, el control y estrategia de todas las formas de comunicación tanto impresas como visuales. La importancia de esta actividad reside fundamentalmente en identificar el grado de funcionamiento organizacional en un momento determinado, a partir de cotejar, controlar y evaluar todas las formas de comunicación, partiendo de cuestionarios, entrevistas, observación, etcétera, con el propósito de comprender el nivel de eficiencia con que la organización está comunicando su identidad y estrategia. A fin de recomendar medidas correctivas y/o informar de la presencia de factores situacionales que impiden la consecución de los objetivos.

La pregunta central de una evaluación es: ¿es efectiva la comunicación en la organización?

Para responder a esta pregunta se deben seguir procedimientos sistemáticos, tales como el que a continuación se representa:



Es importante señalar que la evaluación organizacional no resuelve ningún problema, permite precisar cambios en las formas de organización de la comunicación. Toda vez que una evaluación es una acción de control tomada para propiciar mejoras en el funcionamiento del grupo. Por tanto, la directiva puede intervenir en el comportamiento comunicativo de la organización conduciendo el proceso a través de alguna modalidad que implique situaciones colectivas generándose la información a través de la participación de los directamente involucrados.

Lo más importante es verificar si la comunicación refleja con exactitud la identidad de la institución y el rumbo estratégico que sigue. Así como inducir transformaciones en la opinión y actitud de los ingredientes de la organización cuya finalidad última "será ayudar a la organización a alcanzar sus metas". (7)

ORGANIZACIÓN

**ESTRUCTURA
FORMAL**

COMUNICACIÓN

**ESTRUCTURA
INFORMAL**

Figura 1

NOTAS DEL CAPÍTULO UNO

- 1) VÁZQUEZ Arteaga, Manuel. Introducción al Lenguaje de la Comunicación Organizacional. S.L. S.E., S.F., pág. 29
- 2) FERNÁNDEZ Collado, Carlos (Coordinador) La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México, 1991 (1ª. Ed., 2ª. reimpr.) pág.39
- 3) GOLDBABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. Diana, México, 1984 (1ª. Ed., 6ª. reimpr.) pág.40
- 4) FERNÁNDEZ, Op. cit. pág.40
- 5) GOLDBABER, Op. cit. pág. 53
- 6) VÁZQUEZ, Op. cit. pág.16
- 7) GOLDBABER, Op. cit. pág. 325

CAPÍTULO DOS

UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

2.1 ANTECEDENTES

Lo que se conoce ahora como Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se puede decir que era prácticamente inexistente durante los primeros años de este siglo, pues además de no tener un espacio delimitado dentro del organigrama de la Secretaría, sus atribuciones estaban poco definidas. En el año de 1919 por ejemplo, algunas de las tareas que en la actualidad son parte de las funciones de la Unidad de Comunicación se encontraban establecidas como parte de las atribuciones del *Departamento de Legislación y Estadística*, que en sus responsabilidades contemplaba: "la formación de boletines y publicaciones de los decretos, reglamentos y demás disposiciones de la Secretaría"; así como "publicidad e informes sobre asuntos hacendarios en general". (1)

Para el año de 1946 (2) las funciones de Comunicación Social dentro de la estructura de la Secretaría de Hacienda mantenían este estatus de generalidad e imprecisión orgánica, aunque las actividades que podrían presumirse como responsabilidad de una dirección de comunicación estaban contenidas en la Dirección Administrativa. A partir de esta fecha se presenta un largo período de estabilidad en el que aparentemente no se presentan modificaciones, pues no fue posible encontrar archivos o documentos que permitan identificar algún cambio importante, que modifique la historia de la Unidad de Comunicación Social de Hacienda durante este amplio espacio.

De hecho pasan más de 30 años a partir de 1946 para encontrar un cambio

interesante. Este cambio se da en mayo de 1977 (3) y resulta ser una modificación altamente importante, pues finalmente las atribuciones propias de la actual Unidad de Comunicación, quedan definidas dentro de la Dirección General de Prensa, que en su marco general se adscribe en ese entonces a la Oficialía Mayor.

Por primera vez en la historia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se tiene, dentro de su organigrama, una dirección general que de manera específica comprende actividades relativas a asuntos de comunicación.

Si bien los datos no permiten conocer con exactitud la organización específica de esta Dirección de Prensa, sí es posible determinar los asuntos de su competencia, que a la letra se asientan en el Diario Oficial de la Federación:

- I. Difundir las actividades de la Secretaría a través de los distintos medios de Comunicación Social, nacionales y extranjeros.
- II. Proporcionar a los funcionarios de la Secretaría los servicios de información, así como los de orientación al público.
- III. Seleccionar el contenido para las publicaciones periódicas de la Secretaría, Administrar la Biblioteca y formar el Archivo Histórico de la Secretaría.
- IV. Editar y distribuir los libros, folletos y comunicados de la Secretaría y publicar los oficios, convocatorias y edictos de las unidades administrativas de la misma.

Aunque no deja de ser bastante general esta reglamentación además de que, como ya se mencionaba, carece de precisiones específicas en torno a su organización administrativa, sin duda representa un adelanto crucial para los ordenamientos propios de la actual Unidad de Comunicación.

Posterior a esta reglamentación de 1977, el 31 de diciembre de 1979 (4) se publica un nuevo reglamento interno de la Secretaría, el cual se encuentra en el contexto de una reforma administrativa del gobierno, tal y como lo asienta el Diario Oficial de la Federación de esta fecha.

En este nuevo reglamento la denominación de Dirección General de Prensa, cambia por el de Dirección General de Comunicación; de lo anterior, es posible desprender dos primeras lecturas:

1. En su denominación permite tomar la idea de que adquiere un carácter de atribuciones más amplio, pues el simple hecho de modificar el sustantivo de Prensa (que en primera instancia remite a medios escritos), por el de Comunicación (que tiene connotaciones globalizadoras a distintas tareas relativas a la función de comunicación social), permite tener un panorama más enriquecedor. Quizá es una percepción desmesurada, pero conviene hacer notar la modificación.
2. Mantiene el rango de Dirección General.

Estas dos situaciones sin embargo adquieren cierta irrelevancia a la luz del punto más importante que aparece en 1979: La descripción detallada de los asuntos que le competen, así como la organización interna y las atribuciones generales que cada unidad específica de la Dirección General de Comunicación tiene asignadas.

De esta manera la Dirección General de Comunicación se encontraba constituida en 1979 por una Dirección General, una Subdirección General y cuatro direcciones de área: de Información, de Difusión, de Relaciones Públicas y Técnico.

Por lo que respecta a las atribuciones específicas de la Dirección Técnica se

citan en el Diario Oficial:

- I. Realizar la evaluación de las campañas publicitarias de la Secretaría y del sector coordinado con ella.
- II. Llevar a cabo la administración de las bibliotecas, hemerotecas y museos de la Secretaría; así como formar su archivo histórico.

Durante casi tres años estas atribuciones no sufren modificaciones. En agosto de 1983 (5) se publican en el Diario Oficial algunos ligeros cambios, que afectan la organización dispuesta desde 1979. Específicamente desaparece la figura del subdirector general, quedando solamente los niveles de Director General y como dependientes directos de éste el Director de Información, el Director de Difusión, el Director de Relaciones Públicas y el Director Técnico.

Además deja de ser una dirección adscrita a la Oficialía Mayor, tal y como se encontraba estipulado desde 1977, para pasar a formar parte directa del área del Secretario.

Particularizando sobre los asuntos que le competen a la Dirección Técnica, estas modificaciones estipulan tres apartados:

- I. Realizar la evaluación de las campañas publicitarias de la Secretaría y de las entidades del sector coordinado por ella.
- II. Programar y coordinar la producción de publicaciones de la Secretaría.
- III. Clasificar, codificar y proporcionar la información económica y hacendaria que requieran los usuarios internos y externos de la Secretaría.

Este ordenamiento funciona hasta 1988, (6) ya que en marzo de ese año se producen algunas modificaciones, que no cambian de forma considerable la

organización, salvo por el hecho de que las Direcciones Generales son consideradas como Unidades Centrales Administrativas, sin que pierdan por ello el nivel de Dirección General.

Con relación a las competencias que se le adjudican a la Dirección Técnica se tiene:

- I. Realizar la evaluación de las campañas publicitarias de la Secretaría y de las entidades del sector coordinado por ella.
- II. Programar y coordinar la producción de publicaciones de la Secretaría.

Unos meses después estas Unidades Administrativas son sujetas a un proceso en el cual se adscriben a subsecretarías específicas, ratificándose la adscripción de la Unidad de Comunicación a la oficina del secretario de Hacienda.

La organización de la Unidad de Comunicación no sufre mayores modificaciones en este periodo, por lo que se mantiene una Dirección General y las mismas cuatro direcciones de área. Sobre las atribuciones de la Dirección Técnica éstas son idénticas a las que se señalaban desde 1988.

En 1989 la Dirección General de Comunicación cambia su denominación por el de Unidad de Comunicación Social, si bien ésta es una modificación que responde a una política general aplicada por la administración de Carlos Salinas para normar la estructura de comunicación social del gobierno.

En enero 4 de 1990 (7) nuevamente aparecen otros cambios al reglamento de la Secretaría; sin embargo éstos afectan exclusivamente la estructura en las áreas fiscales; los ordenamientos de Comunicación Social permanecen ajenos al cambio.

En febrero de 1992 (8) se publica una nueva versión del reglamento interno mismo que sufre modificaciones en junio de este mismo año, en ninguno de los dos casos la Unidad de Comunicación Social es afectada en su organización y por lo que respecta a las atribuciones de la Dirección Técnica tampoco son alteradas.

Esta situación se repite en las modificaciones del reglamento interno publicadas en el Diario Oficial de enero de 1993 (9) y algunos meses después en agosto del mismo año(10).

2.2 UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

La historia más reciente la de la Unidad de Comunicación es la publicación del Reglamento Interno de la Secretaría Hacienda y Crédito Público en septiembre de 1996 (11), donde se enuncian las atribuciones que le competen y a continuación se anotan:

Artículo 14.- Compete a la Unidad de Comunicación Social:

- I. Dirigir y evaluar las actividades de información, de difusión y de relaciones públicas de la Secretaría a través de los medios de comunicación, nacionales y extranjeros;
- II. Formular, para aprobación superior, los programas de comunicación social de la Secretaría, con la intervención que corresponda a la Secretaría de Gobernación;
- III. Formular, para aprobación superior, los programas de actividades en materia de información, de difusión y de relaciones públicas de la Secretaría;
- IV. Aprobar el diseño de las campañas de difusión de interés de la Secretaría; intervenir en la contratación y supervisión de los medios de comunicación que se requieran para su realización, así como ordenar la elaboración de

- los elementos técnicos necesarios;
- V. Evaluar las campañas publicitarias de la Secretaría y de las entidades del sector coordinado por ella;
 - VI. Conducir las relaciones con los medios de comunicación; contratar con los medios de comunicación; preparar los materiales de difusión de la Secretaría y proponerlos a las unidades administrativas correspondientes;
 - VII. Organizar y supervisar entrevistas y conferencias con la prensa nacional o internacional en las materias de la competencia de la Secretaría y emitir boletines de prensa;
 - VIII. Integrar los programas de información, difusión y relaciones públicas de las unidades administrativas de la Secretaría y dirigir los servicios de apoyo en esta materia;
 - IX. Editar y distribuir los libros, ordenamientos hacendarios, revistas y folletos de la Secretaría, con excepción de los correspondientes a la materia fiscal y,
 - X. Coordinar y apoyar, a solicitud de las unidades administrativas de la Secretaría, la celebración de conferencias, congresos y seminarios relacionados con cuestiones de la competencia de la misma.

En este mismo año, pero en el mes de diciembre, se publica en el Diario Oficial el Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (12). En dicho documento persiste la línea de descripción general que en la anterior pues no se estipula qué direcciones de área comprende la Unidad, ni tampoco las atribuciones correspondientes.

En el marco de este manual la Unidad de Comunicación Social desarrolla las siguientes actividades:

Unidad de Comunicación Social

Establece las políticas y dirige los programas de información, difusión y

relaciones públicas, a fin de dar a conocer las acciones que lleva a cabo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de los medios de comunicación en el ámbito nacional y extranjero.

Conduce y evalúa las actividades de información, relaciones públicas y difusión que la Secretaría realice a través de los medios de comunicación nacionales y extranjeros.

Establece y fomenta las relaciones con los medios de comunicación masiva; así como prepara y conduce las entrevistas y conferencias con la prensa nacional e internacional.

Aprueba el diseño de las campañas de difusión; así como dirige la contratación de los medios de comunicación necesarios para la instrumentación de las mismas.

Dirige los programas editoriales de las diversas publicaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con excepción de los correspondientes a la materia fiscal.

Coordina y apoya, a solicitud de las unidades administrativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la celebración de conferencias, congresos y seminarios relacionados a actividades propias de la Dependencia.

Administra los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la Unidad de Comunicación Social, de acuerdo a los lineamientos fijados y de conformidad con las disposiciones emitidas por la Oficialía Mayor.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL

La creación de las unidades de comunicación social en las dependencias del Gobierno Federal alcanzan un papel relevante, debido a que son las que producen los comunicados a los medios de comunicación, que a su vez, mantienen al tanto a la sociedad sobre las actividades y logros que obtiene el gobierno en todas sus esferas de acción.

Su estructura y funcionamiento está contenido dentro de un marco jurídico que establece los lineamientos básicos con los que se regirá, lo cual puntualiza el orden y articulación de cada una de las áreas que constituyen la Unidad de Comunicación Social.

Dirección General de la Unidad de Comunicación Social

Conduce y evalúa las actividades de información, relaciones públicas y difusión, que la Secretaría realiza a través de los medios de comunicación, nacionales y extranjeros.

Establece y fomenta las relaciones con los medios de comunicación masiva, así como prepara y conduce las entrevistas y conferencias con la prensa nacional e internacional.

Norma y aprueba el diseño de las campañas de difusión así como participa en la negociación de contratos con medios de comunicación.

Dirección de Información

Promueve reuniones con los medios masivos para informar al respecto de los programas y acciones que la Secretaría desarrolla en su ámbito de competencia.

Analiza la información generada por la Secretaría, a efecto de preparar los boletines y/o publicaciones que se dan a conocer a los medios de difusión.

Selecciona y distribuye el material de información para la realización de eventos de promoción y divulgación de la Política Hacendaria.

Fomenta las relaciones con los medios de comunicación para establecer negociaciones de incorporación de mensajes relativos a la información más relevante sobre actividades hacendarias.

Dirección de Difusión

Propone las estrategias de difusión para los diversos programas manejados por las áreas de la Secretaría.

Fija los sistemas de difusión que permitan divulgar la información relevante de las actividades hacendarias y seleccionar los medios para las campañas informativas.

Dirige el diseño y operación de los proyectos de difusión de cada área.

Dirección de Control Administrativo

Coordina y controla las actividades relativas a la administración del personal de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la unidad competente.

Vigila la realización de los trámites relacionados con los movimientos e incidencias del personal, así como de los servicios y prestaciones a que tienen derecho los trabajadores.

Supervisa la elaboración del anteproyecto de presupuesto por programas de la unidad; así como el registro y control del ejercicio del mismo, la información de los estados financieros e informes de carácter presupuestal y contable.

Controla el manejo y suministro de mobiliario, equipo de material de oficina; así como programar y proporcionar los servicios generales que requieren para su funcionamiento, las áreas que integran la unidad.

Dirección Técnica

Propone los programas de producción de publicaciones de la Secretaría.

Promueve y difunde, a través de las publicaciones, las actividades realizadas por las unidades de la Secretaría, así como fomentar la sistematización de la información económica y hacendaria.

Evalúa las campañas publicitarias de la Secretaría y las entidades del Sector, realizadas a través de los medios de información social.

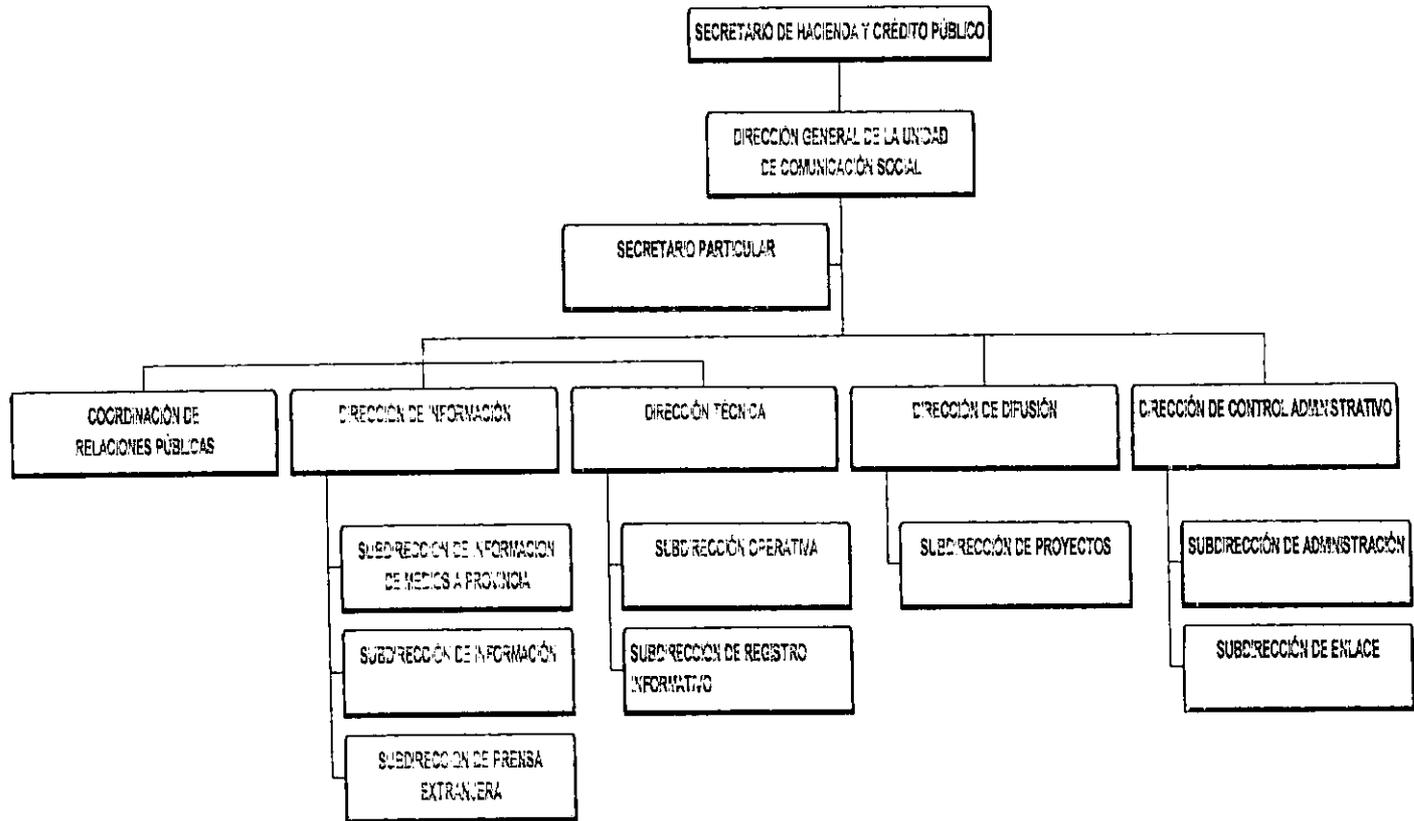
Coordinación de Relaciones Públicas

Propone estrategias para establecer, mantener y mejorar las relaciones interinstitucionales de la Secretaría con otras dependencias públicas y privadas.

Participa en actos, eventos sociales, culturales y científicos que involucren a la Secretaría, y representarla en los que se efectúen en otras dependencias del Sector Público.

Asesora a las dependencias de la Secretaría, en el manejo de sus relaciones públicas.

La Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Hacienda, centra sus tareas en conducir y evaluar las actividades de información, relaciones públicas y difusión a fin de vincular permanentemente a la sociedad acerca de los proyectos realizaciones sectoriales o sobre las acciones de sus funcionarios principales.



NOTAS DEL CAPÍTULO DOS

- 1) Diario Oficial de la Federación. F. Padilla González, México, Viernes 29 de Agosto de 1919, Tomo XII, Número 103, pág. 1597.
- 2) Diario Oficial de la Federación. E. Ampudia V., México, Miércoles 2 de Octubre de 1946, Tomo CLVIII, Número 26, pág. 1.
- 3) Diario Oficial de la Federación. M. D. Urdanivia, México, Lunes 23 de Mayo de 1977, Tomo CCCXLII, Número 15, pág. 2.
- 4) Diario Oficial de la Federación. R. Murillo Vidal, México, Lunes 31 de Diciembre de 1979, Tomo CCCLVII, Número 41, pág. 1.
- 5) Diario Oficial de la Federación. L. de la Hidalga, México, Viernes 26 de Agosto de 1983, Tomo CCCLXIX, Número 41, pág. 1
- 6) Diario Oficial de la Federación. M. Arellano, México, Martes 22 de Marzo de 1988, Tomo CDXIV, Número 15, pág. 2.
- 7) Diario Oficial de la Federación. J. Esquerria L., México, Jueves 4 de Enero de 1990, Tomo CDXXXVI, Número 3, pág. 29.
- 8) Diario Oficial de la Federación. A. Vega R., México, Lunes 24 de Febrero de 1992, Tomo CDLXI, Número 16, pág. 3.
- 9) Diario Oficial de la Federación. A. Vega R., México, Lunes 25 de Enero de 1993, Tomo CDLXXII, Número 16, pág. 2.
- 10) Diario Oficial de la Federación. Lic. Ma. Guadalupe Pérez Miranda, México, Viernes 20 de agosto de 1993, Tomo CDLXXXIX, Número 15, pág. 7.
- 11) Diario Oficial de la Federación. C. Justo Sierra, México, Miércoles 11 de Septiembre de 1996, Tomo DXVI, Número 8, pág.2.
- 12) Diario Oficial de la Federación. C. Justo Sierra, México, Miércoles 18 de Diciembre de 1996, Tomo DXIX, Número 13, pág. 2.

CAPÍTULO TRES

DIRECCIÓN TÉCNICA DE COMUNICACIÓN

3.1 DIRECCIÓN

La Dirección Técnica de Comunicación, como su nombre lo expresa desarrolla tareas que involucran las técnicas de edición de originales, monitoreo (radio y televisión), archivo, impresión y análisis de contenido. Estas actividades implican una ardua labor durante 20 horas, los 365 días del año.

Conforme el Manual de Organización Interna de la SHCP (1), esta dirección tiene como objetivos principales el proponer los programas de producción de publicaciones de la Secretaría de Hacienda; así como el de promover y difundir, a través de las publicaciones, las actividades realizadas por las unidades de esta Secretaría, además de fomentar la sistematización de la información económica y hacendaria; igualmente evaluar las campañas publicitarias de ésta y las entidades del sector, realizadas a través de los medios de información.

El documento anteriormente citado, sólo dicta líneas generales de las actividades que le competen, pues realiza también, tareas administrativas entre las que destacan la presentación de informes trimestrales de labores, en los que detalla los planes y proyectos desarrollados en ese lapso. Asimismo gestiona el suministro de los recursos materiales necesarios para el buen desarrollo de los diversos trabajos y da trámite a asuntos relacionados con el personal a su cargo. También auxilia a los subdirectores y jefes de departamento en cuanto a la aplicación de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Señala las directrices y los temas a considerar en los trabajos de seguimiento, evaluación y análisis de los medios de comunicación previa selección de los existentes en el Distrito Federal.

Selecciona los periódicos, revistas y programas de radio y televisión que conformarán la Síntesis Informativa Matutina y los trabajos de Monitoreo.

Atiende las solicitudes de impresos y material gráfico de difusión, que requieren las diversas unidades de la Secretaría.

Boceta las portadas de libros, revistas, folletos, trípticos, etcétera.

En coordinación con otras entidades de la misma Secretaría se ocupa trimestralmente de la impresión y distribución de "Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública" y anualmente diseña las portadas y vigila la impresión de la Ley de Ingresos, el Presupuesto de Egresos de la Federación, Miscelánea Fiscal, Criterios Generales de Política Económica, Discurso y Coordinación Fiscal.

Además de esto, asigna números de ISBN (International Standard Book Number) a las publicaciones en materia fiscal, de promoción cultural y funge como representante suplente en la Junta Directiva de Productora e Importadora de Papel, S.A. (PIPSA).

3.2 SUBDIRECCIÓN DE REGISTRO INFORMATIVO

Esta área comprende dos campos de actividad específica.

Por una parte tiene bajo su responsabilidad la elaboración de dos carpetas informativas. La síntesis matutina y la síntesis de provincia.

La Síntesis Informativa Matutina inicia con la revisión, selección y organización de la información que día con día se le hace llegar a los principales funcionarios de la dependencia. Las tareas específicas para la elaboración de esta carpeta comprende la lectura de los principales diarios capitalinos para escoger la información más relevante, especialmente aquella que tiene que ver con aspectos económicos y financieros.

Esta información debe organizarse por su importancia y paralelamente se va organizando por bloques temáticos. Ocasionalmente, se preparan expedientes de información complementarios o especiales que acompañan el trabajo de la carpeta.

Este trabajo debe quedar listo todos los días (incluidos sábados y domingos) alrededor de la siete de la mañana, para distribuirla con oportunidad a los domicilios de algunos funcionarios así como en las oficinas de la dependencia.

Por lo que respecta a la síntesis de provincia, ésta es una carpeta que se integra con la información de los diarios que se publican en los estados de la República, principalmente de aquéllos donde existan oficinas de aduanas o garitas. En este caso, el subdirector supervisa los contenidos de la carpeta; al mismo tiempo que el encargado de su elaboración le consulta dudas o bien sobre aquella información (local) que es considerada de suma importancia, para que sea el subdirector quien decida como se integra al trabajo final.

El segundo campo de actividad y responsabilidad es el departamento de Evaluación. En este caso el subdirector es quien diseña los trabajos de investigación y de análisis de contenido. También se encarga de realizar los trabajos que tienen características de análisis político, esto debido a los anteriores no cumplen de manera rigurosa con las características propios de estudios de este tipo.

En este departamento debe coordinar investigaciones hemerográficas, o bien, organizar grupos para cubrir eventos de diversa índole.

Colateralmente apoya en otras actividades especiales, tales como supervisar trabajos editoriales, vigilar impresiones de documentos importantes como el Presupuesto de Egresos de la Federación, o el Informe Trimestral de las Finanzas Públicas; auxilia en evaluaciones de índole administrativa, para lo cual prepara documentos de diagnóstico de necesidades en informática y en equipo de oficina diverso.

3.3 SUBDIRECCIÓN OPERATIVA

Su tarea central consiste en monitorear noticieros y programas de opinión de radio y televisión los 7 días de la semana de las 6 de la mañana a las 23 horas, durante los 365 días del año (ver anexo 2, pág. 75).

Las tareas de monitoreo inician con la grabación del programa en cuestión, ya sea en audio o video, anotando en una bitácora los contenidos, para su posterior selección, transcripción y difusión.

La selección de la información considera el sector económico-financiero, la emitida por la Secretaría de Hacienda y sus funcionarios, así como la repercusión de ésta en voz de organizaciones y líderes de opinión. Además de las actividades del presidente Ernesto Zedillo y noticias que resultan de interés general.

A continuación se realiza la transcripción (del audio) en el menor tiempo posible y se indica en la guía que información deberá considerarse para la memoria (audio o video). Dicha transcripción es revisada y corregida para su posterior captura.

La difusión se efectúa vía fax o mensajería, tratando de mantener la oportunidad.

De lunes a viernes se concentra la información del día en un resumen de radio y televisión, por separado, y se integra a la Síntesis Informativa.

La memoria de radio y televisión (audio y video) es el archivo que contiene la información seleccionada a lo largo de los días y los meses. Además, se elaboran concentrados especiales que responden a giras de trabajo del Secretario, presentaciones y comparecencias ante la Cámara de Diputados y Senadores.

3.4 DEPARTAMENTO DE ENLACE Y SERVICIOS DE APOYO

El desarrollo de todas las tareas que se realizan en la Dirección Técnica deben su éxito, en gran medida, a las tareas emprendidas por este departamento.

Toda vez que su responsabilidad principal es solucionar cualquier tipo de problema relacionado con el suministro de recursos materiales necesarios para cada una de las actividades emprendidas por esta dirección.

Vigilar el buen funcionamiento del archivo y su conservación. Además del envío quincenal de los periódicos a la Biblioteca Lerdo de Tejada, dependiente de la SHCP, a fin de enriquecer su acervo.

Conservar en óptimas condiciones el parque vehicular (automóviles y motocicletas), equipo de cómputo, oficina, fotocopiado, impresión offset, compaginado, engrapado, mobiliario en general.

Coordinar los servicios de limpieza, fumigación y mensajería en los diferentes turnos, ocasionalmente, crear estrategias de reparto ante entregas masivas de documentos.

Administrar el fondo revolvente, la dotación de gasolina, revisar detalladamente, las facturas de los diferentes servicios contratados y remitirlas a la Dirección de Control Administrativo para su pago.

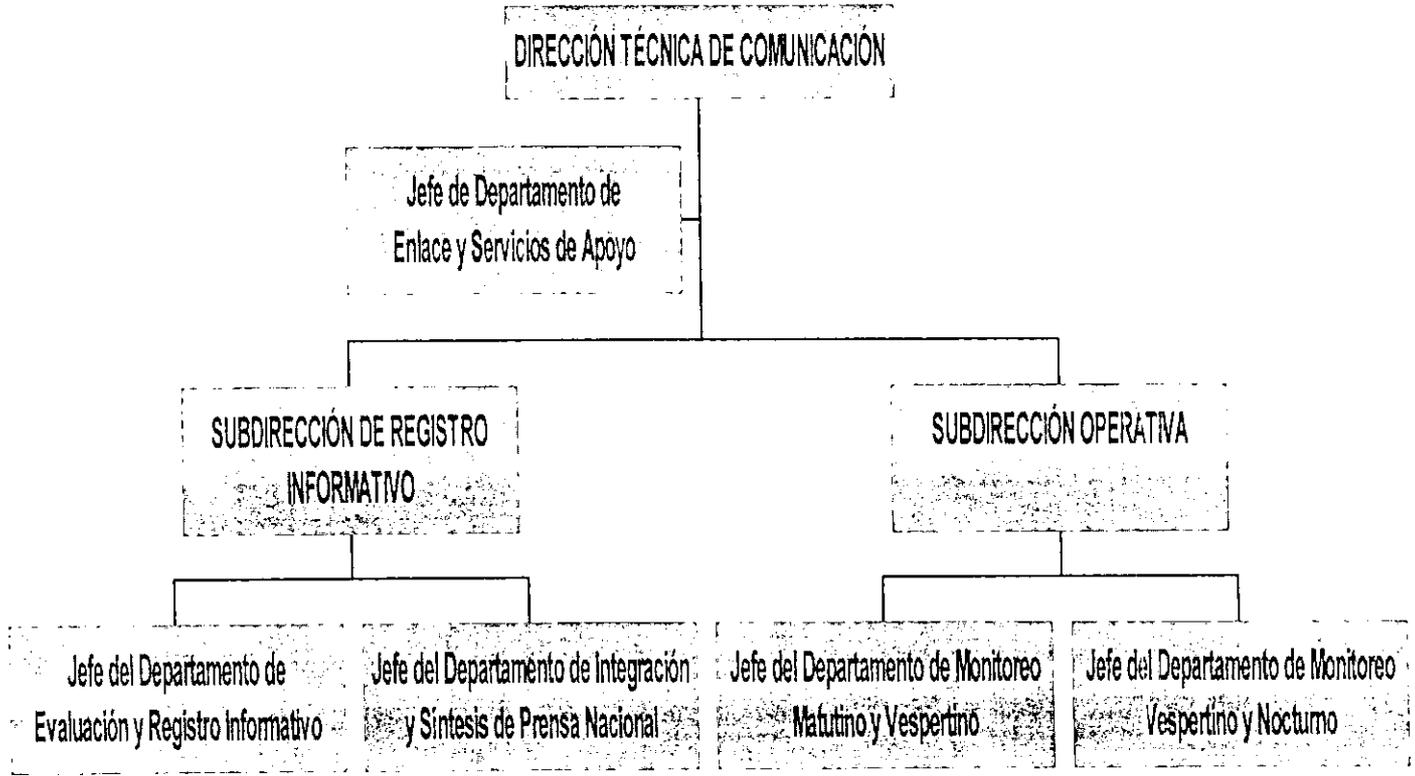
Atender peticiones de las autoridades administrativas en cuanto al inventario y control de fotocopia, del cual debe informar todos los lunes.

Entrega talones de cheques, estados de cuenta del SAR, en suma documentación en general todos y cada una de los miembros que constituyen la Dirección Técnica.

Atiende, ocasionalmente, en representación del Director asuntos previstos en las tareas anteriormente señaladas.

En conjunto el Director, los Subdirectores y Jefes de Departamento, atienden las diferentes etapas del proceso de impresión y entrega que implica la presentación del Paquete Económico ante la Cámara de Diputados.

Toda esta labor de la Dirección Técnica de Comunicación, es realizada por 75 empleados, que entran en relación de trabajo directo.



CAPÍTULO CUATRO

DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DE OPINIÓN DEL PERSONAL

Para establecer el estado de opinión que guarda una organización es indispensable señalar que en ella conviven dos estructuras (la formal y la informal; el deber y el querer ser), unidas por la comunicación.

La formal está integrada por grupos estructurados (direcciones, subdirecciones, departamentos), que rigen su comportamiento por reglamentos y políticas que establecen sus roles y funciones; así mismo, por discursos institucionales que determinan la forma en que los trabajadores deben de actuar y lo que deben saber. En tanto que la informal está conformada por grupos autónomos (individuos que comparten los mismos intereses), apáticos (quienes no cooperan, los marginados) y erráticos (quienes actúan de manera intermitente, casual); y son autores de su propio discurso. (Ver anexo 1, pág. 74)

Las relaciones que guardan ambas estructuras conforman el clima organizacional. Es decir, el conjunto de percepciones, actitudes y conductas específicas que los miembros de la organización tienen frente a las relaciones interpersonales. Dicho clima lo podemos analizar a partir de las percepciones de trabajadores, de los grupos formales e informales y de los productos comunicativos que circulan en la organización.

4.1 INSTRUMENTOS ACTUALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional al interior de las organizaciones pretende crear un clima de entendimiento, de integración entre el personal de la

organización y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador, a través del uso de los diferentes medios de comunicación.

La comunicación escrita sigue siendo el principal método de diseminación de la información dentro de las organizaciones. La existencia de diversos instrumentos nos permite determinar la elección de uno de ellos, dependiendo de lo que voy a comunicar (tema o mensaje), a quién voy a comunicar (receptor), cómo lo voy a comunicar (selección del medio) y para qué lo voy a comunicar (los objetivos).

En las organizaciones la variedad de instrumentos de comunicación, o sea el tipo de lenguaje que se utiliza en los medios de comunicación, pudiendo ser discursivo, numérico (estadístico, censo), natural (oralidad), artificial (imágenes)-(1), está integrada por recados o memoparte, memorándum (o memorando), reportes de trabajo, minuta, carta u oficio, orden del día, boletín, circular, informe, agenda, manuales y periódicos empresariales, conocidos como papelería gerencial. Además de las notas en los sobres de pago y/o comprobante de percepciones y deducciones, carteles, tableros de avisos y trípticos. (Ver anexo 3, pág. 77).

Actualmente existen en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público algunos medios de comunicación emitidos por la Oficialía Mayor, a través de la Dirección General de Recursos Humanos.

Uno de ellos es el comprobante quincenal de percepciones y deducciones. El uso de este instrumento permite enviar mensajes cortos y efectivos, ya que existe la certeza de que serán leídos por el personal. A continuación algunos ejemplos:

- Por tu seguridad no obstruyas escaleras y pasillos
- No labores bajo el influjo de drogas o alcohol
- Disfruta con tu familia cinco cupones de descuento para el cine

- Camina con precaución en las escaleras
- Solicita ayuda para cargar objetos pesados
- Programa de vacunación, del 27 al 31 de octubre. Tercera semana Nacional de Salud 1997. Vacuna a tus hijos
- Gracias por tu donación en pro de los damnificados de los estados de Guerrero y Oaxaca
- Espera pronto el Festival Hacendario 1997

La comunicación organizacional establece que, en general, los mensajes en la organización tienen como propósito la difusión de instrucciones y de información que aseguren el cumplimiento de sus metas. Para poder entenderlos debemos determinar primero que son discursos, que tienen un sentido común, que son intencionados y que llevan una carga de datos significativa para quienes los van a utilizar.

Éstos pueden ser examinados a partir de la función, es decir de lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación; toda vez que los mensajes aluden a la contribución de una actividad repetitiva con la intención de mantener la estabilidad o equilibrio.

Para efectos de análisis de la función de los mensajes en la organización, los estudiosos proponen diversas categorías. Aquí sólo nos ocuparemos de tres funciones: tarea, mantenimiento y humanos.

Los *mensajes de tarea* son aquellos que informan a los empleados de la manera en que hay que realizar su trabajo; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etcétera. En tanto que los de *mantenimiento* ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse así misma, se ocupan de la información de políticas, reglamentos y confirma la relación de las personas con el medio ambiente físico y humano, "están dedicados a la socialización de la gente"

(2), se ocupan de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización. Los *humanos* están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción, su realización; por lo general están relacionados con reconocimientos al trabajador.

Como se puede apreciar el motivo de los mensajes enviados en el comprobante quincenal de percepciones y deducciones corresponden a los denominados de *mantenimiento*, ya que éstos se refieren a la relación de la persona con el medio físico y humano que rodea la organización.

Mención especial merece el penúltimo, debido a que no existió antecedente alguno en el que las autoridades solicitaran dicha donación y no se establece el monto de la misma. El espíritu altruista que deja de manifiesto la acción anterior no contribuye al mantenimiento favorable del clima de opinión al que debe aspirar toda organización, pues las autoridades perdieron de vista el parecer de los trabajadores. Recordemos que lo que importa "...no es que los hechos sucedan, sino cómo se interpreten" (3). Por lo anterior es importante recordar que la comunicación organizacional tiene como función primordial, crear un clima de opinión favorable, para que todos aquellos acontecimientos que se desarrollen dentro de la empresa sean asimilados en forma positiva por el personal a través de la creación de fenómenos de opinión pública positivas.

Ocasionalmente, se anexa al comprobante, trípticos que promueven bienes y servicios que pueden ser contratados a través de la Secretaría, o bien, se ofrecen descuentos en funciones de algunos espectáculos, así como folletos con temas de interés general.

Otro instrumento, son los carteles. Estos instrumentos de comunicación son sustitutos pictóricos de los mensajes orales o escritos dirigidos a públicos masivos. Se emplean para transmitir rápida y eficazmente información sobre un tema único, generalmente motivacional. Se usan para cualquier objetivo. Para los empleados

son muy fáciles de entender, su impacto es inmediato, son atractivos a los sentidos y excelentes recordatorios.

Los expuestos en la Dirección Técnica tienen una dimensión de 81x66 centímetros y responden a una campaña de ahorro de diversos servicios (agua, luz y teléfono) instrumentada por la Dirección General de Recursos Materiales, en los cuales se recrean escenarios que ilustran la cotidianidad de una oficina. En ellos se hace referencia al desperdicio y al uso excesivo de los servicios anteriormente citados, mismos que van acompañados con leyendas como:

- ¡NO SEA ILUMINADO!

Colabora con la campaña de ahorro de energía eléctrica

- ¡YA CÓRTALE!

El teléfono se inventó para acortar distancias

- ¡NO LA DESPERDICIES!

El agua es poca y se agota

Como podemos apreciar la función de *mantenimiento* de los mensajes se reitera, pues éstos hacen referencia a la relación de las personas con el medio ambiente físico y humano.

Por otra parte, los tableros de anuncios o avisos los podemos localizar en zonas de confluencia general, puntos de reunión o lugares muy visibles, por ejemplo en las entradas y salidas principales.

Éstos sirven para la distribución de otros instrumentos de comunicación tanto formales, como informales. Entre los que destacan oficios, memorándums, carteles, venta de artículos entre particulares, etcétera.

En la Dirección Técnica existe uno de éstos, denominado tablero de "Avisos" (122x82 centímetros) En él se exhibe información oficial (principalmente oficios), comunicados del Sindicato y eventos culturales promovidos por la Unidad de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de esta Secretaría y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

La convivencia de tres grupos (institución, trabajadores y sindicato) en un espacio tan pequeño convierte a éste en un coto de poder, pues ahí se exhibe la posición que cada uno de ellos ocupa o pretende ante los demás, es decir se ventilan factores como el estatus o el poder. De poder porque es un campo de dominios, porque el poder es una relación, no un atributo que se puede conseguir a través de otros o con otros. Recordemos que nuestra cultura es autoritaria y con frecuencia nos parece natural que fije las reglas quien tiene el poder. (4)

Es importante señalar, finalmente, que los productos comunicativos ayudan a regular las acciones frente a las diversas actividades que se desarrollan en la organización.

4.2 PROBLEMAS DEL CONTEXTO

A grandes rasgos, podemos afirmar que las reglas que rigen las interacciones en la vida organizacional pueden ubicarse en un continuo formalidad-informalidad. Las reglas formales se enseñan a los nuevos miembros a través de los programas de inducción y es común que se encuentren registradas en reglamentos y manuales de políticas.

En el otro extremo se encuentran las reglas informales, más interesantes porque, aunque no consten por escrito, son las que gobiernan la interacción, al matizar, actualizar y, a veces, contravenir a las "oficiales". Estas reglas forman

parte de la cultura real de la organización y casi siempre se aprenden por ensayo y error.

Se puede afirmar que sólo cuando se conocen y reconocen los aspectos informales se conocen verdaderamente las normas de la comunicación interpersonal en la organización. O sea, para comunicar con efectividad es indispensable conocer y reconocer las áreas "donde se hace el trabajo para entender el lenguaje, los símbolos, las necesidades y los intereses del personal, de modo que los mensajes se elaboren y se emitan de forma que resulten útiles, accesibles e interesantes para los receptores" (5), es decir entender el contexto. El cual comprende la misión (por qué y para qué existo), los valores (qué es lo más importante para la organización), la filosofía (quién soy, la identidad que conlleva a crear estructuras e incentivos, los conceptos que manejamos para que el trabajador se sienta parte de la organización) y la política (los principios rectores que hacen funcional a la organización; los reglamentos, los estatutos).

En el caso particular de la Dirección Técnica los problemas se ubican generalmente en la falta de información e interpretación de los hechos.

Desde su ingreso a la Unidad de Comunicación Social el trabajador no es enterado de las tareas que dicha unidad realiza en general y en particular las que se desarrollan en su lugar de adscripción. Cabe señalar que esta situación no es privativa de la SHCP, sino en general de las distintas secretarías de estado que comprende el gobierno federal.

Por otra parte, la relación existente entre los diferentes grupos e individuos (ver anexo 1, pág. 74) que conviven al interior de la Dirección Técnica se ve afectada toda vez que se difunde información en la que algunas veces se presume la afectación de los derechos del trabajador sin que ningún funcionario la confirme o desmienta, provocando incertidumbre y ansiedad pues no cuentan con los datos mínimos que les orienten.

Otro caso que permite describir el contexto corre a cargo del Sindicato, quien solicita las actas de nacimiento de los hijos de los trabajadores menores de 12 años a fin de que se les considere en el reparto de juguetes con motivo del Día de Reyes. Pero no estableció ni la fecha ni lugar para la entrega de estos regalos.

Las diferentes actividades que se realizan en cada una de las áreas que comprenden a la Dirección Técnica conllevan una dinámica especial, constantemente el enemigo a vencer es el tiempo. Muchas de las personas que laboran ahí, piensan que no hay nada más importante, ni prioritario, que las tareas que él desarrolla. Por lo anterior, exigen que todos le cedan su lugar en los servicios de fotocopiado, fax, mensajería, etcétera, quedando de manifiesto que la ausencia de información nos permite reconocer que hay división de trabajo, que hay áreas que requieren más información que otras y que hay áreas que producen más información.

Cabe señalar que hay una "ley que invariablemente se cumple en las organizaciones en materia de comunicación: no existe vacío de información. Cuando fallan los canales institucionales, entra la red informal, mejor conocida hoy en día como *Radio Pasillo*". (6)

4.3 CAUSAS

Las causas que se detectaron son el resultado de la observación, la convivencia y el escuchar, continuamente, a los trabajadores exponer su problemática; es la percepción que tienen los trabajadores de sus relaciones interpersonales dentro de la Dirección Técnica de Comunicación.

En dicha dinámica se describieron algunas escenas que acababan en enfrentamientos con los funcionarios. Para ilustrar lo anterior, a continuación describiré algunas:

Al concluir el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, 1 diciembre de 1994, los funcionarios que formaron parte de su administración renunciaron a sus cargos para dar paso a los nombrados por Ernesto Zedillo.

En este periodo en la Dirección Técnica algunos trabajadores se referían a la partida del director, quien había renunciado, de la siguiente manera: ¡Muerto el rey, viva el rey!

Los trabajadores esperaban que las relaciones interpersonales con los nuevos funcionarios les fueran más favorables. Sin embargo, estas expectativas se frustraron pues los errores cometidos por Jaime Serra Puche al frente de la Secretaría de Hacienda durante los primeros 28 días de su administración lo obligaron a renunciar junto con todo su equipo.

En su lugar llegó a la Secretaría de Hacienda Guillermo Ortiz y con él, quien fuera en la administración anterior Director de la Unidad de Comunicación Social, de dicha secretaría.

El retorno de la administración pasada a las diferentes áreas de la Unidad de Comunicación Social y en especial a la Dirección Técnica anuló las expectativas de cambios abrigadas por algunos de los trabajadores. Aquéllos, quienes habían llevado una buena relación con el director técnico aprovecharon su retorno para burlarse de sus compañeros diciéndoles: "¡... los mariachis callaron...!"

Las confrontaciones entre las autoridades y los trabajadores entre sí se recrudecieron y la posibilidad de diálogo se canceló, pues los acercamientos que ambas partes intentaban terminaban, generalmente, en enfrentamiento. Imperaba en el ambiente un clima de incomprensión, desconfianza, recelo, derrota y rumores.

La aplicación de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (7) representa otro punto de conflicto entre los trabajadores y las autoridades, pues en particular el Artículo 50 que textualmente dice: "Las faltas de asistencia a que se refieren los supuestos II, IV y V del artículo 48 en caso de que se hubiera conferido comisión específica al trabajador, se autorizarán las justificaciones siempre y cuando se quede a laborar mediante comunicación escrita del servidor público de mando medio facultado o a quien éste designe de la unidad de adscripción del trabajador, en una sola ocasión cada mes, sin perjuicio de que éste último haga uso de su derecho o licencias que le confieren estas Condiciones."

En tanto el Artículo 48, al que se hace referencia, dicta a la letra lo siguiente: "El trabajador incurre en faltas de asistencia en los siguientes supuestos:

- I. No se presenta a laborar.
- II. Se presenta después de la hora señalada con la tolerancia para el inicio de las labores, en cuyo caso deberá retirarse del lugar de trabajo y no desempeñar ninguna actividad, salvo se autorice su permanencia por escrito del servidor público de mando facultado o a quien éste designe.
- III. Se retire del centro de trabajo después de registrar su asistencia sin autorización escrita del servidor público de mando medio facultado para el efecto o a quien éste designe.
- IV. La visita de inspección reporte que no se encuentra en su lugar de trabajo, y el jefe inmediato no le justifica la ausencia, por no tener asignada comisión alguna.
- V. No registre su asistencia al término de la jornada de trabajo.
- VI. No se encuentre en el lugar señalado para visita médica al efectuarse ésta, sin acreditar a satisfacción de la Secretaría la causa de su ausencia.
- VII. Esté exentado de registro y no acuda a sus labores sin causa justificada."

(8)

La discusión radica, fundamentalmente, en que mientras el trabajador alega que la aplicación de este artículo le brinda la posibilidad de subsanar una inasistencia o retardo, la autoridad sostiene que las Condiciones Generales son muy claras en tanto que se le delega la facultad de aplicarlo o no ("...se autorizarán las justificaciones siempre y cuando se quede a laborar mediante comunicación escrita del servidor público de mando medio facultado o a quien éste designe de la unidad de adscripción del trabajador..."). Aquél insiste en que el no aplicarlo es un abuso, éste le reitera que es un privilegio.

El sentimiento de incompreensión en el que el trabajador se arropa deriva días más tarde en apatía, indiferencia, monotonía, recelo, pues considera que su esfuerzo debe ser, constantemente, reconocido. Algunos lo manifiesta así: "Yo siempre cumplo con mi trabajo, nunca falto..."

Una llamada de atención porque no siguió las instrucciones indicadas o incurrió en errores puede derivar en un rosario de explicaciones para salir bien librado del problema. Lo anterior, sin embargo tiene sus orígenes en la ausencia de cursos de capacitación que impliquen la adquisición de nuevos conocimientos y por consecuencia, la resolución de equivocaciones recurrentes. Además, pone a la vista la existencia de barreras que impiden una comunicación fluida, en donde ambas partes traten de encontrar la solución a las faltas señaladas.

Las instalaciones que albergan la Dirección Técnica de Comunicación tuvieron que ser remodeladas a fin de brindar un mejor servicio sanitario a los trabajadores, pues sólo se contaba con un baño para damas y otro para caballeros. Al concluir la obra, ninguno de los baños contaba con espejos. El por qué trascendió días más tarde. La razón obedecía, según el informante, a que la existencia de espejos en los baños, especialmente en el de mujeres, interrumpe las tareas debido a que éste se torna en un espacio de esparcimiento, de chismes y fomenta la venta de diversos artículos, actividad prohibida en esta dependencia.

Quizá la decisión tomada por la autoridad respondió a políticas estrictamente profesionales, a la obtención de resultados; sin embargo no reparó en que las cosas no siempre son lo que parecen, en que lo que importa es la interpretación de quienes se ven afectados.

NOTAS DEL CAPITULO CUATRO

- 1) VÁZQUEZ Arteaga, Manuel. Introducción al Lenguaje de la Comunicación Organizacional. pág. 23
- 2) FERNÁNDEZ Collado, Carlos (Coordinador). La comunicación en las organizaciones. pág. 27
- 3) HOMS Quiroga, Ricardo. La comunicación en las empresas. pág. 88
- 4) REYES, Marco Aurelio, et al. Comunicación empresarial y relaciones públicas. Diplomado. Universidad del Claustro de Sor Juana, México, 1999.
- 5) SÁNCHEZ Gutiérrez, Salvador. "Con "c" de comunicación". Artículo. Periódico Uno más uno, México, miércoles 6 de octubre de 1999. Pág. 48
- 6) REYES, Marco Aurelio, Op.cit.
- 7) Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público. México, 4 de Diciembre de 1992, pág. 39
- 8) Condiciones, Op. cit. pág. 38

CAPÍTULO CINCO

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA

En el sector público a menudo se subestima la estructura informal de la institución a pesar de que es ésta quien realiza funciones de gran importancia para el logro de los fines de la estructura formal, al integrar grupos de relaciones no oficiales que crean fuertes sentimientos de solidaridad y de trabajo que permiten la introducción de elementos de juego y expresión individual. Dicha estructura es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización, la cual se rige por reglas y tradiciones que cumplen habitualmente.

Ambas estructuras, constantemente, se contraponen debido a que la vida organizacional se desarrolla en un clima de sospecha, desconfianza e incongruencias entre el pensar y el actuar, lo anterior debido a grandes vacíos de información y comunicación.

La existencia de problemas relacionados con los flujos de comunicación e información al interior de la Dirección Técnica nos movieron a realizar la presente investigación.

La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario, toda vez que es una técnica operativa y medible utilizada para adquirir datos que contribuyen a aumentar la información acerca de los empleados. Esta información la obtenemos directamente de los trabajadores mediante las respuestas que ellos mismos dan.

Los resultados de un cuestionario son una "fotografía" de un momento específico en tiempo y espacio que nos permitirá proponer algunas acciones que

mejoren y/o resuelvan los problemas relacionados con la comunicación, la información y relaciones interpersonales existentes en la Dirección Técnica.

Dicha aplicación involucró exclusivamente al personal que integra el área objeto de estudio en sus diferentes horarios. La selección de quienes contestaron fue al azar, 5 trabajadores por turno que decidieron participar de manera espontánea, y anónima, debido a que el ambiente imperante no era propicio para que los cuestionados se identificaran plenamente pues manifestaban desconfianza y temor a represalias por las respuestas.

La muestra comprendió 20 individuos, distribuidos de la siguiente manera: 9 mujeres y 11 hombres cuyas edades promedio alcanzaron 31.2 y 37.8 años, respectivamente.

En la Dirección Técnica se aplicó un cuestionario de comunicación organizacional debido a que éste nos permite obtener información general con relación a las percepciones, actitudes y conocimiento de los observados y sobre información vinculada con la organización.

Específicamente, el cuestionario (ver anexo 4, pág. 80) aplicado pretende obtener información respecto a la satisfacción, actitud, información, comunicación, confianza, reconocimiento, contexto organizacional, justicia y toma de decisiones de quienes ahí laboran. Conceptos que a continuación se definen:

Satisfacción: posibilidad de ser premiado o reconocido por la organización.

Actitud: disposición mental y corporal que tiene un individuo ante toda situación.

Información: serie de datos que permiten a un individuo adecuarse a su entorno y medio ambiente.

Comunicación: intercambio de información en un contexto determinada entre un hablante y un oyente con una intencionalidad determinada.

Confianza: seguridad personal para actuar.

Reconocimiento: posibilidad de ser premiado por mis alcances individuales.

Contexto Organizacional: Conjunto de percepciones, actitudes y conductas específicas que los miembros de la organización tienen frente a las relaciones interpersonales.

Justicia: trato equitativo entre iguales dentro de la organización.

Toma de decisiones: capacidad de acción y solución para enfrentar situaciones complicadas.

Cabe señalar que algunas preguntas fueron planteadas para obtener información de más de un tema. Como son los casos de comunicación e información, información y reconocimiento, confianza y comunicación, etcétera.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Comunicación

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4) Cuando cambian los sistemas de trabajo que me afecta, yo me entero oportunamente	1/5%	7/35%	7/35%	5/25%
15) Con frecuencia recibo información sobre mi trabajo a través de rumores y	4/20%	5/25%	6/30%	5/25%

chismes

20) Mi jefe inmediato y yo platicamos sobre que tal cumplo con mi trabajo	6/30%	2/10%	9/45%	3/15%
24) Mi jefe inmediato me da instrucciones claras sobre mi trabajo	7/35%	8/40%	3/15%	2/10%
25) Cuando hago sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo mi jefe me escucha y me atiende	4/20%	7/35%	4/20%	5/25%
32) Considero que estoy bien informado respecto de lo que sucede en la Dirección, como son los cambios en los planes de trabajo y aspectos de interés general	2/10%	2/10%	9/45%	7/35%

En este rubro los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los flujos comunicación en la Dirección Técnica se han visto entorpecidos porque los trabajadores no se enteran oportunamente cuando cambian los sistemas de trabajo (12/60%), porque reciben información a través de rumores y chismes (11/55%), no platican con sus jefes con relación al trabajo (12/60%) y porque consideran que no están bien informados respecto de lo que sucede en la organización (16/80%). Sin embargo, dicen recibir instrucciones claras sobre su trabajo (15/75%) y ser escuchados y atendidos cuando hacen comentarios y sugerencias sobre éste (11/55%).

En un proceso de cambio, lo mejor que podemos hacer es escuchar para que la información que proporcionamos no sólo sea la que a la organización le interesa difundir, sino también lo que la gente quiere conocer. No hay que olvidar que cualquier plan, acuerdo, proyecto o instrucciones a seguir se comunican, casi siempre, de manera verbal (aunque haya 10 "memos" de por medio). Por lo anterior, señalamos que una comunicación exitosa depende de una escucha efectiva. Toda vez que escuchar es un proceso en el que interviene la voluntad.

Hay que propiciar una comunicación multidireccional que permita que las opiniones, inquietudes, dudas, sugerencias y, en suma, todo lo que las personas quieran expresar, encuentre un cauce adecuado y una respuesta.

La comunicación debe hacerse operativa para que ocupe un lugar entre los instrumentos de gestión de una empresa, toda vez que la comunicación operativa es la que tiende hacia un objetivo específico, induciendo determinadas transformaciones en la opinión y actitud de los involucrados.

Información

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3) Frecuentemente recibo órdenes de una persona sobre el mismo asunto	2/10%	1/5%	15/75%	2/10%
4) Cuando cambian los sistemas de trabajo que me afectan, yo me entero oportunamente	1/5%	7/35%	7/35%	5/25%
9) Recibo información oportuna sobre los planes de trabajo de mi departamento	3/15%	4/20%	9/45%	4/20%
24) Mi jefe inmediato me da instrucciones claras sobre mi trabajo	7/35%	8/40%	3/15%	2/10%
27) Cuando ingresé a la Dirección Técnica pasé por un programa de inducción que se le da al personal de nuevo ingreso	3/15%	0/0%	7/35%	10/50%
31) La Dirección Técnica ofrece facilidades, para hacer saber al Director cómo pueden mejorar los resultados obtenidos	1/5%	3/15%	10/50%	6/30%

La recepción de datos que permiten al individuo adecuarse a su entorno, es decir la información en la Dirección Técnica no se ha difundido oportunamente ya que los integrantes de ésta manifiestan no haber pasado por un curso de inducción (17/85%), no recibir oportunamente información sobre los planes de trabajo (14/65%), no enterarse oportunamente de los cambios en los sistemas de trabajo que le afectan (12/60%), no contar con facilidades para hacer saber al Director cómo pueden mejorar los resultados obtenidos(16/80%), aunque dicen recibir órdenes de varias personas sobre un mismo tema (17/85%) y reconocen que las instrucciones de su jefe son claras (15/75%).

Todos los integrantes de una organización requerimos información acerca de lo que ocurre en ésta, de las ideas y orientaciones de los directivos. Esto es indispensable para mantenernos en consistencia con la marcha de la organización y estar al día respecto a los asuntos concernientes al trabajo.

En esta línea los jefes deben esforzarse por desempeñar productivamente su papel de comunicadores. La gente aprecia a los jefes que saben lo que sucede en el resto de la organización, que manifiestan la convicción de que parte de su trabajo es compartir información y que se consideran intermediarios entre el personal y la institución. A pesar de ello existen jefes que no informan adecuadamente a sus colaboradores, olvidando que la información es un recurso cuando se comparte.

Los colaboradores tienen derecho a la información que les sirve para realizar adecuadamente sus labores y que les ubique como parte importante de la institución. Es recomendable, por supuesto, determinar qué información puede compartirse y cuál no; toda comunicación debe tener sentido en el contexto del puesto que el colaborador desempeña.

Confianza

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8) Mi jefe inmediato fomenta las buenas relaciones humanas en el trabajo	5/25%	6/30%	5/25%	4/20%
20) Mi jefe inmediato y yo platicamos de que tal cumplo con mi trabajo	6/30%	2/10%	9/45%	3/15%
22) Cuando yo tengo problemas de trabajo mis compañeros me ayudan	8/40%	6/30%	4/20%	2/10%

La confianza es la base principal para que exista una buena relación entre jefe-colaboradores y entre iguales. En este sentido encontramos que existen posiciones encontradas, pues mientras que unos (11/55%) dicen que su jefe fomenta las buenas relaciones humanas en el trabajo, otros (12/60%) por el contrario no platican con su jefe de que tal cumplen con el trabajo. Entre iguales se puede percibir que existen buenas relaciones ya que manifiestan (14/70%) que entre ellos se prestan ayuda.

La confianza en los equipos de trabajo implica una relación frágil entre quienes lo conforman, pues en ella se incluyen factores que pueden fomentarla o destruirla. Para fortalecerla se sugiere al jefe:

- Demuestre que está trabajando por los intereses de los demás así como por los suyos propios.
- Sea miembro del equipo de trabajo tanto de dicho como de hecho.
- Practique la apertura. Mantenga a la gente informada. Recuerde que la comunicación hace amigos.

- Sea justo. Antes de tomar decisiones o realizar acciones, considere cómo las percibirán los demás en términos de objetividad y justicia. Ponga atención a las percepciones de equidad al distribuir las recompensas.
- Hable de sus sentimientos. Así ellos sabrán quién es, esto fortalecerá además la confianza y el respeto hacia usted.
- Hable de los valores básicos que determinan su toma de decisiones. La desconfianza aparece cuando no se sabe qué esperar.
- Sea discreto. Usted confía en aquellos a con quienes puede hacer confidencias y con quienes puede contar.
- Demuestre su competencia. Ponga particular atención en desarrollar y desplegar sus habilidades de comunicación, integración de equipo y otras habilidades interpersonales. Tenga presente que no solo hay que ser sino parecer.

Justicia

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5) En la compañía me dan la capacitación adecuada para desarrollar mejor mi trabajo	0/0%	2/10%	8/40%	10/50%
10) Las normas de disciplina de la SHCP se aplican con justicia	3/15%	5/25%	8/40%	4/20%
14) Las carga de trabajo de mi departamento están bien distribuidas	5/25%	9/45%	4/20%	2/10%
17) Normalmente yo tengo exceso de trabajo	1/5%	5/25%	10/50%	4/20%

18) El favoritismo se da en esta Dirección	7/35%	6/30%	2/10%	5/25%
21) Los aumentos se otorgan en forma justa	3/15%	4/20%	4/20%	9/45%
28) El sueldo que yo gano es justo comparado con el que reciben otras personas con puestos similares al mio, dentro de esta compañía	3/15%	5/25%	6/30%	6/30%
30) Cuando realizo bien mi trabajo mi jefe lo reconoce	4/20%	5/25%	8/40%	3/15%

La relación diaria entre jefe y subordinado implica respeto, satisfacción, confianza, reconocimiento y, por supuesto, justicia. Para los trabajadores de la Dirección Técnica las normas de disciplina (12/60%) y los aumentos no se aplican con justicia (13/65%), existe favoritismo (13/65%), no existe equilibrio en la distribución del trabajo (14/70%), no se reconoce al trabajador cuando hace bien su trabajo (11/55%), no se capacita al personal (18/90%), no existe equidad entre sueldo entre puestos similares (12/60%). Cabe destacar que aunque dicen tener cargas de trabajo en lo individual, manifiestan que las cargas en su departamento si están bien distribuidas (14/70%).

La percepción que los trabajadores tienen respecto de la justicia en sus lugares de trabajo está directamente relacionada con los referentes sobre sus ingresos individuales, a la cantidad de trabajo y los beneficios que obtienen respecto de los demás. Si perciben que los resultados de esta comparación son iguales a la de aquellos con quienes se compararon, se dice que existe un estado de equidad; perciben su situación como justa.

Por lo anterior se recomienda que antes de tomar decisiones considere cómo las percibirán los demás en términos de objetividad y justicia. De crédito a quienes lo merezcan y ponga especial atención a las percepciones de equidad al distribuir las recompensas.

Recuerde que lo importa "... no es que los hechos sucedan, sino cómo se interpreten" (1)

Reconocimiento

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
30) Cuando realizo bien mi trabajo mi jefe lo reconoce	4/20%	5/25%	8/40%	3/15%

En términos de reconocimiento los trabajadores manifiestan no obtenerlos (11/55%)

Quizá los directivos de las diferentes organizaciones aprovecharían mejor las oportunidades de brindar reconocimientos a sus subordinados si supieran que para ellos el motivador más poderoso de su lugar de trabajo es el "reconocimiento, el reconocimiento y más reconocimiento". (2)

Éste puede materializarse de diferentes formas. Puede felicitar en privado a un empleado por un buen trabajo, enviar una nota escrita a mano o por correo electrónico destacando el hecho, puede subrayar los éxitos del equipo(s). Convocar y/o aprovechar reuniones para dar reconocimiento a las contribuciones de todos los que conforman la organización destacando especialmente los logros de uno de los equipos de trabajo.

Ya lo dijo Gabriel García Márquez, "yo sólo escribo para que me quieran", para que lo reconozcan.

Satisfacción

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1) Me siento orgulloso de trabajar en la Dirección Técnica	7/35%	11/55%	1/5%	1/5%
6) Tengo el equipo y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo	2/10%	3/15%	8/40%	7/35%
7) El trabajo que yo desempeño es importante para el funcionamiento del departamento	9/45%	8/40%	2/10%	1/5%
11) Si yo pudiera salirme de esta compañía y conseguir un trabajo igual en otra, con el mismo sueldo, renunciaría	3/15%	6/30%	5/25%	6/30%
12) Me siento parte importante de esta compañía	5/25%	9/45%	3/15%	3/15%
13) Quisiera cambiarme de departamento	3/15%	1/5%	7/35%	9/45%
23) Me gusta mi trabajo actual	7/35%	10/50%	2/10%	1/5%
26) Los directivos manejan adecuadamente la dirección	4/20%	8/40%	3/15%	5/25%
29) Tengo información sobre las medidas de seguridad, dentro de mi trabajo	0/0%	6/30%	6/30%	8/40%
33) La Dirección Técnica me motiva lo suficiente para que me desarrolle profesionalmente en el desempeño de mi trabajo	2/10%	5/25%	6/30%	7/35%

La satisfacción para efectos de esta investigación fue definida como la posibilidad de ser premiado o reconocido por la organización. En este sentido los resultados obtenidos permiten apreciar que los trabajadores de la Dirección Técnica se sientan parte importante de la organización pues se dicen estar

orgullosos de trabajar ahí (18/85%), que el trabajo que ellos realizan es importante para el funcionamiento del departamento al que pertenecen (17/85%), que se sienten parte importante de la compañía (14/70%), que les gusta su trabajo actual (17/85%), que los directivos manejan adecuadamente la Dirección (12/60%). Sin embargo, dejan de manifiesto que de existir la posibilidad de cambiar de departamento (16/80%) o, incluso de organización (11/55%) lo harían. Agregan que no cuentan con equipo y material para realizar su trabajo (15/75%), no tienen información sobre medidas de seguridad (14/70%), ni se les motiva lo suficiente para que se desarrollen profesionalmente en el desempeño de su trabajo (13/65%).

Considerando que la satisfacción en el trabajo está directamente relacionada con las recompensas que los trabajadores reciben y las que creen deberían recibir sugerimos se revise y difunda el capítulo referido a los estímulos y recompensas de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En éste la Secretaría establece las bases para dar reconocimiento a sus trabajadores con estímulos como:

- Notas al mérito
- Gratificaciones en efectivo
- Días de descanso extraordinario
- Derecho preferencial en las promociones escalafonarias (por capacitación)
- Premio a la perseverancia y lealtad en el servicio

Actitud

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2) En esta Dirección, las relaciones de trabajo se dan en un ambiente de respeto	4/20%	10/50%	5/25%	1/5%
19) Cuando mi jefe me llama la atención lo hace adecuadamente	9/45%	8/40%	1/5%	2/10%

Los resultados obtenidos en este rubro (14/70% y 17/85%) demuestran que la actitud entre jefe y subordinado se desarrolla en un marco de amabilidad y respeto.

La actitud de los trabajadores refleja como se sienten los individuos en el trabajo. De ahí la importancia de que la satisfacción, la comunicación, la información, la confianza, el reconocimiento y la justicia cumplan con las necesidades de la organización y de sus integrantes.

De esto dependerá, en gran medida, el compromiso del trabajador con la organización.

NOTAS DEL CAPÍTULO CINCO

- 1) HOMS Quiroga, Ricardo. La comunicación en las empresas. pág. 88
- 2) ROBBINS, Stephen .Comportamiento organizacional. pág. 207

CONCLUSIONES

La investigación se desarrolló sobre la problemática de la Dirección Técnica de Comunicación donde se detectó que existían diferentes tipos de problemas a los cuales se les dio continuidad, apoyados en los recursos que ofrece la comunicación organizacional pues esta disciplina proporciona una nueva forma de comprender la manera en que se efectúan los procesos comunicativos en las organizaciones a partir de diversas técnicas. De entre las que destacan la evaluación organizacional que se ocupa de diagnosticar el estado actual de la comunicación en la organización a fin de dar respuestas a dudas y necesidades comunicativas, mediante un plan o programa de investigación.

A fin de contextualizar la investigación se relatan los antecedentes que le dieron origen a la actual Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de 1919 a 1993. Así como su historia reciente, funcionamiento y estructura organizacional. Por consiguiente se describe la estructura y funciones de la Dirección Técnica de Comunicación.

Precisar cambios en la formas de organización de la comunicación en la Dirección Técnica de Comunicación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ha sido el objetivo específico de esta tesina. A través del reconocimiento de las funciones de dicha Dirección, en cuanto a la comunicación interna de la misma, me acerca al objetivo, apoyada en al experiencia de trabajo en esa área y los elementos de análisis aprendidos en la universidad.

A través de las funciones de la Dirección Técnica fue posible detectar deficiencias de la comunicación interna de esa área, aplicando elementos del marco teórico conceptual, en lo que se refiere a la "evaluación organizacional" y a la "comunicación organizacional", así como en el contexto funcionalista de las relaciones, en el ámbito laboral.

Así, las principales carencias en la comunicación interna de la Dirección Técnica de Comunicación son las "formas" de presentar la información y su flujo (cómo se hace llegar a los empleados). Se observa información que circula por canales informales, que se refiere a los derechos laborales de los trabajadores, generando incredulidad y desconfianza.

La actitud de trabajo, en cuanto al uso de servicios como el fax, el fotocopiado, y la mensajería son un tanto anárquicas a falta de instrucciones precisas, lo cual genera retrasos en la productividad y estados de ánimo negativos para las relaciones humanas en el trabajo.

La falta de cursos de capacitación, como forma de verter información acerca de la importancia del trabajo de cada empleado en los objetivos de la Dirección Técnica y con las actividades de los demás compañeros ha generado conflictos en las relaciones laborales, como los siguientes: empleados que se involucran en tareas que no les corresponden; es difícil el trabajo en equipo; no se respeta el trabajo de los demás; la aplicación de los reglamentos internos, que provocan enfrentamientos entre mandos medios y empleados de base; el regreso de directivos canceló la posibilidad de cambio que los trabajadores habían pensado, imperando en el ambiente un clima de incomprensión, desconfianza y derrota. Problemas que derivan en apatía, monotonía, recelo.

Así, se pudo observar que existen problemas derivados de las maneras informales de la comunicación interna en la Dirección Técnica, que afectan a los procesos de trabajo y las relaciones laborales de los empleados entre sí y con sus superiores.

La falta de programas de capacitación, en los cuales se vierta información acerca de la importancia de la Secretaría y del trabajo de la Dirección Técnica produce un desconocimiento de los objetivos y la importancia de labor del empleado, el cual queda descontextualizado, provocando sentimientos de baja

auto estima e identificación de pertenencia a un grupo y una institución, generando chismes y rumores, malentendidos e imprecisiones en su labor, incoherencias entre el pensar y el hacer (disonancia), resistencia a los cambios, falta de aportaciones efectivas y originales, subutilización de equipos y materiales (desperdicio), injusticias en lo que se refiere a estímulos, y, en general resultados laborales raquíticos, improductivos, deficientes.

Por tanto, podemos concluir afirmando que en esta área de la Secretaría de Hacienda los problemas detectados son directamente generados por deficiencias en la comunicación formal e informal (interna), a falta de criterios y programas que se refieran a las formas y mecanismos de los flujos de información (tanto formales como informales), que establezcan parámetros de trabajo, pautas de comportamiento, elementos de contexto; que a su vez resulten en un nuevo empleado y nuevos y mejores hábitos de trabajo y relaciones.

Después de realizada esta investigación evaluatoria, hemos comprobado la importancia cardinal que tiene la información y la comunicación en los procesos de trabajo y las relaciones laborales, el flujo y la forma de información al interior de un área.

También afirmamos con toda certeza que: los problemas generados por la información, en todas sus formas, son atacables y solucionables evaluando y mejorando los soportes y los flujos de información, es decir, precisando los procesos de la comunicación.

La propuesta que nosotros hacemos para dar solución a los problemas de relaciones interpersonales y de comunicación detectados en la Dirección Técnica parte del principio de que la comunicación es la base para la mayoría de las funciones que los miembros de una empresa realizan a diario.

Hay que propiciar una comunicación multidireccional que permita que las opiniones, inquietudes, dudas, sugerencias y, en suma, todo lo que las personas quieran expresar, encuentre un cauce adecuado y una respuesta. Todos los integrantes de una organización requerimos información acerca de lo que ocurre en ésta, de las ideas y orientaciones de los directivos. Esto es indispensable para mantenernos en consistencia con la marcha de la organización y estar al día respecto a los asuntos concernientes al trabajo.

En esta línea los jefes deben esforzarse por desempeñar productivamente su papel de comunicadores. La gente aprecia a los jefes que saben lo que sucede en el resto de la organización, que manifiestan la convicción de que parte de su trabajo es compartir información y que se consideran intermediarios entre el personal y la institución. A pesar de ello existen jefes que no informan adecuadamente a sus colaboradores, olvidando que la información es un recurso cuando se comparte.

Los colaboradores tienen derecho a la información que les sirve para realizar adecuadamente sus labores y que les ubique como parte importante de la institución. Es recomendable, por supuesto, determinar qué información puede compartirse y cuál no; toda comunicación debe tener sentido en el contexto del puesto que el colaborador desempeña.

Cuando el jefe no se comunica eficientemente con sus subordinados:

- Éstos desconocen o no comprenden cabalmente las tareas/funciones y objetivos de su puesto de trabajo.
- Éstos desconocen lo que se espera de ellos en cuanto a resultados concretos en sus puestos de trabajo.

- Éstos no reciben retroalimentación suficiente y periódica acerca del desempeño en el trabajo.
- Éstos desconocen sus oportunidades de progreso y desarrollo de carrera dentro de la empresa.
- Éstos tienden a la desmotivación y frustración, lo cual a su vez puede desembocar en un estado de estrés e inestabilidad laboral. Las oportunidades de intercambiar ideas, valores, sentimientos y expectativas entre jefe y subordinados se ve nulificada toda vez que el jefe sólo transmite información sin escuchar, o simplemente dicta órdenes sin considerar el efecto que éstas puedan tener en sus subordinados.
- Éstos tienden a desempeñarse con baja productividad y calidad, y por ende esto contribuye a la rotación del personal en las empresas.

Para poder afirmar que una relación de comunicación jefe-colaborador es excelente, deben cumplirse satisfactoriamente los siguientes aspectos:

- Confianza mutua
- Respeto
- Apertura y tolerancia ante las diferencias de opinión
- Satisfacción de las necesidades de comunicación
- Apoyo mutuo en función de logro de objetivos

- Gentileza, entendida como una mezcla de cortesía e interés que aporta cordialidad a las relaciones
- Relaciones de información de carácter personal. Consiste, fundamentalmente en el conocimiento de los miembros de la organización en términos personales, más allá del rol laboral

Recomendaciones para aquellos jefes que desean fortalecer la comunicación con sus equipos:

- Llevar a cabo reuniones periódicas con el fin de fomentar la participación de los integrantes en la identificación de factores que favorecen y obstaculizan el trabajo y las relaciones interpersonales adecuadas.
- Acercarse a la gente, haciendo visitas o promoviendo pláticas informales de pasillo, con cuidado de que no se perciban como inspecciones, sino como un medio de acercamiento personal
- Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la organización y los trabajadores.

Como conclusión puede afirmarse que es de gran importancia conocer las necesidades de comunicación de nuestros colaboradores y asegurar su oportuna satisfacción. En tanto no se encuentren cubiertas estas necesidades, cualquier esfuerzo por mejorar la interacción en las áreas de trabajo se encontrará limitado por falta de contenido, de qué comunicar. Cabe recordar que la comunicación también consiste en la transmisión y recepción de sentimientos, actitudes y motivación entre las partes, ya sea consciente o inconsciente.

La comunicación debe hacerse operativa para que ocupe un lugar entre los instrumentos de gestión de una empresa, toda vez que la comunicación operativa

es la que tiende hacia un objetivo específico, induciendo determinadas transformaciones en la opinión y actitud de los involucrados.

Resumiendo: Es tratar de restituir ese proceso humano que ante ciertas circunstancias se ha ido entorpeciendo dentro de la organización.

A N E X O S

Anexo 1

Aislado: Individuo que no se comunica o que no se integra a los grupos.

Apático: Individuo que no coopera y que no está situado estratégicamente en los procesos productivos.

Conservadores: Individuos que tienen oportunidades temporalmente y buscan defender su situación. Temen al cambio.

Contracto: Grupo entre iguales que busca protegerse, buscan desarrollo y beneficio; escudarse en conjunto de la organización.

Desestructurado: Grupos de representación, en ellos llevan la autonomía, la posibilidad de que ellos formen un grupo ajeno a la organización.

Erráticos: Individuos que tienen una capacidad de acción intermitente. A veces sí, a veces no. Actúan con acciones explosivas o causales cuando cuentan con oportunidades, pero les cuesta mucho trabajo aprovecharlas. No tienen capacidad creativa.

Estratega: Individuo que informa y se comunica con sujetos de su propio grupo y que por lo general utiliza la información para su beneficio.

Estratégicos: Aquellos que aprovechan las oportunidades por sus sistemas de comunicación y de acción fundamentada. No son muy numerosos y están a la ofensiva.

Estructurado: Grupo otorgante, quién te da la identidad es la organización.

Líder: Individuo que informa y que se comunica, ya sea como grupo o como individuo de enlace; él que intercepta con todos los grupos.

Mediador: Es el individuo que le da juego a su grupo y a otros.

Punto nodal: Un individuo con amplio espectro de comunicación e información, a quien se puede recurrir porque cree saberlo todo.

Anexo 2

NOTICIEROS MATUTINOS DE RADIO

PROGRAMA	FRECUENCIA	ESTACION	HORARIO	CONDUCTOR
Monitor de la Mañana	1110 AM	Radio Red	6:00 a 10:00	José Gutiérrez Vivó
Para Empezar	102.5 FM	Stereo Rey	6:50 a 10:00	Pedro Ferriz de Con
Detrás de la Noticia	940 AM	La Q	5:30 a 10:00	Ricardo Rocha
Enfoque, su Diario Hablado	100.1 FM	Stereo 100	6:30 a 9:00	Raúl Sánchez Carrillo
Cúpula Empresarial	103.3 FM	Radio Fórmula	6:30 a 10:00	Oscar Mario Beteta
Buenos Días	104.1 FM	Radio Acir	7:00 a 9:30	Eduardo Ruiz Healy
Informativo Panorama	1260 AM	Radio Acir	6:00 a 10:00	Eduardo Pasquel

NOTICIEROS MATUTINOS DE TELEVISION

PROGRAMA	FRECUENCIA	ESTACION	HORARIO	CONDUCTOR
Hola México	XHDF TV	Canal 13	6:30 a 10:00	Pablo Latapi
Al Despertar	XEW TV	Canal 2	6:30 a 10:00	Guillermo Ortega Ruiz
La Entrevista	XHDF TV	Canal 13	5:55 a 6:30	Sergio Sarmiento

NOTICIEROS DE MEDIO DIA DE RADIO

PROGRAMA	FRECUENCIA	ESTACION	HORARIO	CONDUCTOR
Monitor de Mediodía	1110 AM	Radio Red	13:00 a 15:00	Martín Espinoza y Enrique Muñoz
Detrás de la Noticia	940 AM	La Q	13:00 a 14:00	Julieta Lujambio y Guadalupe Flores
Para Empezar	102.5 FM	Stereo Rey	13:30 a 15:00	Carmen Aristegui
López Dóriga	970 AM	Radio Fórmula	13:30 a 15:00	Joaquín López Dóriga
De Confianza	1290 AM	Radio Trece	15:00 a 16:00	Fidel Samaniego
Cúpula Empresarial	970 AM	Radio Fórmula	15:00 a 15:30	Oscar Mario Beteta
Conexión Financiera	940 AM	La Q	14:00 a 15:00	Eduardo Torreblanca

NOTICIEROS DE MEDIODIA DE TELEVISION

PROGRAMA	FRECUENCIA	ESTACION	HORARIO	CONDUCTOR
24 Horas de la Tarde	XEW TV	Canal 2	14:30 a 15:00	Abraham Zabludovsky
Hechos Vespertino	XHDF TV	Canal 13	15:00 a 15:30	Rosamaría de Castro
Hechos Vespertino	XHDF TV	Canal 13	18:30 a 19:00	Lilly Téllez

NOTICIEROS NOCTURNOS DE RADIO

PROGRAMA	FRECUENCIA	ESTACION	HORARIO	CONDUCTOR
Las cuentas claras	103.1 FM	Radio Fórmula	21:00 a 22:00	Maricarmen Cortés
Al momento	1290 AM	Radio 13	17:00 a 21:00	Lilia Silvia Hernández
Monitor de la tarde	1110 AM	Radio Red	17:00 a 21:00	Enrique Muñoz y Martín Espinoza
Para Empezar	102.5 FM	Estéreo Rey	18:00 a 20:00	Javier Solórzano
Nino Canún	970 AM	Radio Fórmula	18:00 a 21:00	Nino Canún
Panorama de la Noche	1260 AM	Radio Acir	18:00 a 20:00	Eduardo Pasquel y Flor Berenguer
Don Dinero Lunes	102.5 FM	Stereo Rey	20:00 a 20:30	Alberto Aguilar
Columna Financiera Jueves	1290 AM	Radio 13	21.00 a 22:00	Gustavo Lomeli
Consejero Fiscal	1110 AM	Radio Red	21:00 a 22:00	Vicente Morales Villagrán

NOTICIEROS NOCTURNOS DE TELEVISION

PROGRAMA	FRECUENCIA	ESTACION	HORARIO	CONDUCTOR
Muchas Noticias	XEQ TV	Canal 9	19:00 a 19:30	Lolita Ayala
Para Usted	MVS	AS-03	21:00 a 21:30	Pedro Ferriz de Con
Enlace	XEIPN	Canal 11	21:30 a 22:00	Sergio Uzeta
En Blanco y Negro	MVS	AS.03	22:00 a 23:00	Javier Solórzano y Carmen Aristegui
Hechos	XHDF TV	Canal 13	22:30 a 23:30	Javier Alatorre
24 Horas de la Noche	XWE TV	Canal 2	22:30 a 23:15	Jacobo Zabludovsky
Entre versiones	CNI	Canal 40	21:00 a 21:30	Varios
Miércoles				
Hablemos Claro	XHDF TV	Canal 13	24:00 A 02:00	Lolita de la Vega

Anexo 3

MEDIO	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS	USO	TIPO	FORMATO	DESTINO
Memoparte	Dar un mensaje de forma rápida	Breve, claro	Interno	Informal	Fecha, destinatario firma	No se archivan
Memorándum	Recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar informes	Breve, conciso, claro	Interno	Formal	Fecha, destinatario, asunto, frase de agradecimiento, firma	Se archivan de forma temporal o permanente y cronológicamente
Reporte de trabajo	Dar a conocer al superior lo que se ha hecho con relación a una obra específica a las actividades diarias	Claro, detallado	Interno	Formal	Depende del departamento y la organización	Se archiva de forma temporal y cronológica
Minuta	Dar a conocer el desarrollo de la reunión y servir de base para hacer el acta formal	Breve, escueto	Interno	Formal o informal	Nombre de los participantes, síntesis de sus proposiciones, asistentes, hora, lugar y objetivo de la reunión	Se archiva en un minulario de forma permanente y cronológica
Carta u oficio	Informar, solicitar, aclarar asuntos que conciernen a la empresa y al destinatario	Clara, concisa, cortés, propia, precisa	Externo e interno	Formal	Cabeza: Ciudad y fecha, membrete, número y dirección del destinatario, frase de cortesía. Desarrollo: Texto, frase de agradecimiento y firma	Se archivan de forma temporal o permanente
Orden del día	Agluzar las reuniones detallando los puntos a tratar para evitar la dispersión temática	Clara, concisa, detallada	Interno	Formal	Día y lugar de la reunión, participantes y puntos a tratar	No se archivan
Triptico	Informar sobre un tema específico	Clara, concisa y general	Externo e interno	Formal	Tema o título, desarrollo, datos generales de la institución	Se archiva de forma permanente

MEDIO	OBJETIVO	CARACTERISTICAS	USO	TIPO	FORMATO	DESTINO
Boletín	Diseminar la información urgente entre los empleados	Sencillo, corto, preciso	Interno	Formal e informal	Fecha, destinatario, texto y firma	No se archivan
Circular	Comunicar simultáneamente un mismo asunto a varias personas	Clara, concisa, cortés, propia, precisa	Interna	Formal	Características iguales a la carta, pero el texto puede ser de aviso y de transmisión de órdenes	Se archivan de forma permanente
Informe	Explicar un problema, explicar el boletín de forma más extensa	Clara, breve y precisa	Interno	Formal	Membrete, destinatario, texto, ciudad, fecha y firma	Se archivan de forma permanente
Agenda	Registrar las actividades que desarrolla la gente al día con respecto al trabajo	Sencillo, claro, preciso	Personal	Informal	Fecha, horario, personas que intervendrán, sitio donde se efectuará	
Manuales	Dar a conocer información sobre la estructura, objetivos, políticas, puestos de la organización, etcétera	Claro, sencillo, preciso	Interno	Formal	Puede ser operativo de seguridad, técnico, etcétera. Su estructura dependerá de la organización	Se archivan de forma permanente y deben actualizarse
Periódicos empresariales	Difundir contenidos de orientación a la opinión pública	Claro, sencillo, propio	Interno	Informal	Cabeza: Nombre, fecha, ciudad, empresa, realizadores Contenido: depende de la información que quiere dar la empresa	Se archivan en una hemeroteca cronológicamente

MEDIO	OBJETIVO	USO	TIPO	RIESGO
Contacto personal	Lograr la comunicación eficiente entre dos personas mediante el contacto directo	Evasión de situaciones peligrosas, alivio de tensión, obtención de halagos, conservación del equilibrio	Informa	Perder seriedad y formalidad en las labores del empleado
Reunión	Congregar a dos o más personas para transferir información	Tomar decisiones en grupo, informar al grupo sobre algunas actividades, resultados, programas, etcétera	Formal e informal	Perder jerarquía al dar demasiada información; no lograr los objetivos por limitar la información
Conferencia	Lograr que el expositor influya en la audiencia para lograr su cooperación en alguna meta	Transmitir sin interrupciones altos contenidos y rapidez en la transmisión de información	Forma	Rigidez, poca cooperación de la audiencia, así como cansancio
Asamblea	Hacer reuniones a las que asistan todos los miembros de la organización, un departamento o una sección	Hablar sobre temas de interés general con respecto a la organización	Formal e informal	Monotonía, cansancio, que los temas pierdan su importancia o se agoten
Juntas	Reunir a un grupo de personas con propósitos de discusión para llegar a conclusiones prácticas	Facilitar a los superiores la toma de decisiones	Formal	Ocasionar conflictos entre los miembros al estar en desacuerdo

Anexo 4

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información acerca de las diferentes opiniones e ideas que usted, como trabajador, tiene respecto de su medio ambiente laboral.

EDAD: _____

SEXO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. <i>Me siento orgulloso de trabajar en la Dirección Técnica</i>	()	()	()	()
2. <i>En esta Dirección, las relaciones de trabajo se dan en un ambiente de respeto.</i>	()	()	()	()
3. <i>Frecuentemente recibo órdenes de una persona, sobre el mismo asunto.</i>	()	()	()	()
4. <i>Cuando cambian los sistemas de trabajo que me afectan, yo me entero oportunamente.</i>	()	()	()	()
5. <i>En la compañía me dan la capacitación adecuada para desarrollar mejor mi trabajo.</i>	()	()	()	()
6. <i>Tengo el equipo y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.</i>	()	()	()	()

- | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|
| 7. <i>El trabajo que yo desempeño es importante para el funcionamiento del departamento</i> | () | () | () | () |
| 8. <i>Mi jefe inmediato fomenta las buenas relaciones humanas en el trabajo</i> | () | () | () | () |
| 9. <i>Recibo información oportuna sobre los planes de trabajo de mi departamento</i> | () | () | () | () |
| 10. <i>Las normas de disciplina de la SHCP se aplican con justicia.</i> | () | () | () | () |
| 11. <i>Si yo pudiera salirme de esta compañía y conseguir un trabajo igual en otra, con el mismo sueldo, renunciaría.</i> | () | () | () | () |
| 12. <i>Me siento parte importante de esta compañía</i> | () | () | () | () |
| 13. <i>Quisiera cambiarme de departamento</i> | () | () | () | () |
| 14. <i>Las cargas de trabajo de mi departamento están bien distribuidas</i> | () | () | () | () |
| 15. <i>Con frecuencia recibo información sobre mi trabajo a través de rumores o chismes</i> | () | () | () | () |
| 16. <i>Me agrada relacionarme con mis compañeros de la Dirección Técnica fuera de los horarios de trabajo</i> | () | () | () | () |
| 17. <i>Normalmente yo tengo exceso de trabajo</i> | () | () | () | () |

18. El favoritismo se da en esta Dirección () () () ()
19. Cuando mi jefe me llama la atención lo hace adecuadamente. () () () ()
20. Mi jefe inmediato y yo platicamos sobre que tal cumplo con mi trabajo () () () ()
21. Los aumentos se otorgan en forma justa. () () () ()
22. Cuando yo tengo problemas de trabajo mis compañeros me ayudan. () () () ()
23. Me gusta mi trabajo actual. () () () ()
24. Mi jefe inmediato me da instrucciones clara sobre mi trabajo. () () () ()
25. Cuando hago sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo, mi jefe me escucha y me atiende. () () () ()
26. Los directivos manejan adecuadamente la dirección. () () () ()
27. Cuando ingresé a la Dirección Técnica pasé por un programa de inducción que se le da al personal de nuevo ingreso. () () () ()
28. El sueldo que yo gano es justo comparado con el que reciben otras personas con puestos similares al mío, dentro de () () () ()

esta compañía.

- | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|
| 29. Tengo información sobre las medidas de seguridad, dentro de mi trabajo. | () | () | () | () |
| 30. Cuando realizo bien mi trabajo mi jefe lo reconoce. | () | () | () | () |
| 31. Dirección Técnica ofrece facilidades, para hacer saber al Director cómo pueden mejorar los resultados obtenidos | () | () | () | () |
| 32. Considero que estoy bien informado respecto de lo que sucede en la Dirección como son los cambios en los planes de trabajo y aspectos de interés general | () | () | () | () |
| 33. La Dirección Técnica me motiva lo suficiente para que me desarrolle profesionalmente en el desempeño de mi trabajo. | () | () | () | () |

BIBLIOGRAFIA

- 1) ABREGO, Ayala J. Octavio y Barba Beltrens Silvano. Corporaciones Públicas. México, INAP, 1989, 1ª edición. 398 págs.
- 2) BLAND, Michael y Jackson Peter. Comunicación Interna Eficiente. Colombia, Fondo Editorial Legis, 1992, 1ª. edición, 202 págs.
- 3) BONILLA Gutiérrez, Carlos. La comunicación función básica de las relaciones públicas. México, Trillas, 1988, (reimp.1997). 109 págs.
- 4) FERNANDEZ Collado, Carlos (Coordinador). La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991, (reimp. 1996). 368 págs.
- 5) GOLDHABER Gerald, M. Comunicación Organizacional. México, Diana, 1ª edición, (6ª. reimp. 1994). 423 págs.
- 6) HOMS Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. México, Grupo Editorial Iberoamericana. 1ª. edición. 148 págs.
- 7) HUGHESS E., W. Psicología de las relaciones humanas en la industria. Buenos Aires, Paidós, 1ª. edición, 1973. 209 págs.
- 8) IND, Nicholas. La imagen corporativa. España, Ediciones Díaz de Santos.1ª. edición, 1992. 196 págs.
- 9) JENNINGS, Marie y Churchill David. Como gerenciar la comunicación corporativa. Colombia, Fondo Editorial Legis, 1ª. edición, 1991. 166 págs.
- 10)KOLB, David A., Rubin, Irwin M. y Mc Intyre James M. Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. España, Edit. Prentice Hall Internacional, 1ª. edición, 1974. 282 págs.
- 11)NAPIER, Rodney W. y Gershenfeld, Matti K. Grupos: Teorías y experiencia. México, Trillas, 1ª. edición. 324 págs.
- 12)ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México, 8ª edición, 1999. 816 páginas.
- 12)SORIA, Murillo. Relaciones Humanas. México, Limusa, 2ª. Edición (7ª reimp. 1994). 491 págs.
- 13)VAZQUEZ Artega, Manuel. Introducción al Lenguaje de la Comunicación Organizacional. S.L., S.E., S. F. 31 págs.

14)SCHRAMM Wilbur. La ciencia de la comunicación humana. México, Grijalbo,
1ª. edición, 1982. 191 págs.

HEMEROGRAFIA

- 1) Diario Oficial de la Federación. F. Padilla González, México, Viernes 29 de Agosto de 1919, Tomo XII, Número 103, 31 págs.
- 2) Diario Oficial de la Federación. E. Ampudia V., México, Miércoles 2 de Octubre de 1946, Tomo CLVIII, Número 26, Segunda sección, 32 págs.
- 3) Diario Oficial de la Federación. M. D. Urdanivia, México, Lunes 23 de Mayo de 1977, Tomo CCCXLII, Número 15, 48 págs.
- 4) Diario Oficial de la Federación. R. Murillo Vidal, México, Lunes 31 de Diciembre de 1979, Tomo CCCLVII, Número 41, Quinta sección, 112 págs.
- 5) Diario Oficial de la Federación. M. Arellano, México, Martes 22 de Marzo de 1988, Tomo CDXIV, Número 15, 64 págs.
- 6) Diario Oficial de la Federación. J. Esquerria L., México, Jueves 4 de Enero de 1990, Tomo CDXXXVI, Número 3, 128 págs.
- 7) Diario Oficial de la Federación. A. Vega R., México, Lunes 24 de Febrero de 1992, Tomo CDLXI, Número 16, 96 págs.
- 8) Diario Oficial de la Federación. C. Justo Sierra, México, Miércoles 11 de Septiembre de 1996, Tomo DXVI, Número 8, 96 págs.
- 9) Diario Oficial de la Federación. C. Justo Sierra, México, Miércoles 18 de Diciembre de 1996, Tomo DXIX, Número 16, 64 págs.
- 10) Diario Oficial de la Federación. Ma. Gpe Pérez Miranda, México, Viernes 20 de Agosto de 1993, Tomo CDLXXXIX, Número 15, 128 págs.
- 11) Diario Oficial de la Federación. C. Justo Sierra, México, Miércoles 11 de Septiembre de 1996, Tomo DXVI, Número 8, 128 págs.
- 12) Diario Oficial de la Federación. C. Justo Sierra, México, Miércoles 18 de Diciembre de 1996, Tomo DXIX, Número 13, 96 págs.
- 13) Uno más Uno. Rafael Cárdenas, México, Miércoles 6 de octubre de 1999. Año XXII, Número 7887, 48 pág.

DOCUMENTOS

Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. México, 4 de Diciembre de 1992, 125 págs.

Manual General de Organizaciones de la SHCP. México, mayo 1984. 1175 págs.

OTRAS FUENTES

Reyes, Marco Aurelio, et al. Comunicación empresarial y relaciones públicas. Diplomado. Universidad del Claustro de Sor Juan, México, 1999.