



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO DE PERSONAL DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y  
PREVISIÓN SOCIAL. RETOS Y POSIBLES SOLUCIONES”**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA**

**C O M U N I C A C I Ó N**

**P R E S E N T A:**

**VIRGINIA ALICIA TLAPALE HERNÁNDEZ**



**DIRECTORA DE TESINA: CARMEN AVILÉS SOLÍS**

**MÉXICO, D. F.**

**2004**



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.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: VIRGINIA ALICIA

TLAPALE HERNÁNDEZ

FECHA: 16 DE ABRIL DE 2004

FIRMA: At. Virg. A.

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres.*

*Alicia Hernández Pérez y Pedro Tlapale Hernández,  
con todo mi amor, les dedico este logro académico.*

*A mis hermanos.*

**Pedro, Leticia, Darío, Ana María e Israel.**

*Claro ejemplo de mi vida profesional, comprometidos consigo mismo y con su trabajo.*

*A mis sobrinos*

*Guadalupe (Lupis), Víctor Manuel, Gabriel, Israel, Michelle, Jesús Alejandro, José Eduardo,  
fuente de toda nobleza e inspiración del mañana.*

*A Lilián Chávez (Lili), por ser más que una amiga, mi hermana,*

*vínculo que ni la distancia ni el tiempo puede romper.*

*A Daniel Angulo B., René Casillas M., Ma. Eugenia Cruz F., Gerardo Juárez P., Sergio Márquez G.,*

*Ricardo Rafael Nieto H., Francisco Rojas U., Gloria Ruiz P., Silvia Villeggrán C.,*

*por ser parte importante de mi trayectoria laboral, personal y sentimental, gracias.*

*A Ismael Bahena Pérez, por instarme a superarme, y no dejarme vencer, por ser parte de todo esto.*

*A Carmen Avilés Solís, por contar con su apoyo académico.*

*A ti, que hez formado parte de mi vida, mil gracias.*

*A mi Institución*

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

*El que quiere hacer algo, encuentra el camino.  
El que no quiere hacer nada, encuentra una excusa!*

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	VI
1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, UNA APROXIMACIÓN A SU SIGNIFICADO	1
1.1. LA COMUNICACIÓN, UN PROCESO SOCIAL DETERMINANTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN	1
1.2. LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	5
1.3. LA ORGANIZACIÓN, UN SISTEMA ENCAMINADO A CUMPLIR METAS TRAZADAS	7
1.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PROCEDIMIENTOS Y ACTOS ENCAMINADOS A OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN ENTRE MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	9
1.4.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA, ELEMENTO INTEGRADOR DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	12
1.4.2. LA COMUNICACIÓN EXTERNA, VÍNCULO CON OTROS PÚBLICOS	16
2. FACTORES QUE INTEGRAN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	18
2.1. UN ACERCAMIENTO A LOS ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO PREVISIÓN SOCIAL	18

2.2. ÁREAS RESPONSABLES DE LA COMUNICACIÓN EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	24
2.3. DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL	24
2.4. DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES Y MEDIOS AUDIOVISUALES	27
2.5. DIRECCIÓN GENERAL DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES	28
3. SEMBLANZA DIRECCIÓN DE DESARRROLLO DE PERSONAL	29
3.1. EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA STPS.	31
3.1.1. CORREO DE VOZ Y DICTADO DIGITAL	32
3.1.2. VIDEOCONFERENCIAS	33
3.1.3. INTERNET	34
3.1.4. INTRANET	34
3.1.5. E-MAIL	35
3.1.6. SERVICIO TELEFÓNICO	36
3.2. FACTORES DETERMINANTES DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL	36
3.2.1. FACTOR HUMANO	37
3.2.2. FACTOR ECONÓMICO	39
3.2.3. FACTOR INCERTIDUMBRE (TIEMPO)	40
3.2.4. FACTOR LIDERAZGO	41
3.2.5. FACTOR BUROCRACIA	41

4. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL	43
4.1. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	45
4.2. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS	49
4.3. OBSTÁCULOS AL CAMBIO	53
4.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	54
4.5. ÁREAS DE OPORTUNIDAD	57
4.6. RETOS Y PROPUESTAS	58
CONCLUSIONES	64
ANEXOS	67
BIBLIOGRAFÍA	81

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un diagnóstico de comunicación Interna en la Dirección de Desarrollo de Personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Como integrante de esta institución desde hace doce años, he advertido que en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la comunicación interna es deficiente, la información es escasa e incompleta, extemporánea, demasiado formal, en sentido vertical y con cierto sentido de la autoridad.

Reflexionando en esto, descubrí que en algunos aspectos existe poco compromiso por parte del personal de la Dirección de Desarrollo de Personal con la institución, ello se debe en gran medida a esta falta de comunicación que existe hacia el Interior. Esto ocasiona el desconocimiento de planes y programas de la Institución, específicamente los de la Dirección, lo cual se refleja en falta de identidad institucional y espíritu de servicio por parte de los trabajadores, y por consecuencia natural, un descenso en la productividad.

Así, consideré que una vía para conocer las causas del problema era realizar un diagnóstico del clima organizacional en mi área de trabajo, para descubrir cómo perciben el ambiente laboral mis compañeros, cuál es el origen y las razones que tienen, así como los medios de comunicación que interactúan en la Dirección al Interior y exterior, para conocer los retos a los que se enfrentan y proponer posibles soluciones.



Considero que la comunicación interna es uno de los elementos más importantes para que los servidores públicos interactúen y estén motivados y comprometidos con su área de trabajo.

El estudio se desarrolló bajo el siguiente esquema:

A partir de explicar de manera breve los conceptos de comunicación y organización y sus características esenciales, exponer los elementos que integran la comunicación organizacional y el rol en la práctica que tienen con mi tema de estudio.

Revisar el estado que guarda la comunicación interna desde el entorno político en el que se desenvuelve la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, señalando algunos de los avances que se han hecho en materia de comunicación, y se destacan factores incidentales que intervienen en el desarrollo de ésta, como son: el concepto de burócrata, salarios bajos, factor humano, permanencia en el puesto y liderazgo. Se hace una breve semblanza histórica de los avances que en comunicación interna ha realizado la dependencia desde su creación hasta la fecha, y se comparan "veladamente" con los alcances logrados en la actual administración.

Se hace una breve descripción de funciones de las áreas que intervienen directamente en la promoción de la comunicación interna de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, asimismo, se incluyen brevemente las actividades que realiza la Dirección de Desarrollo de Personal, esto último como referencia a la importancia que tiene en la institución.

Para terminar, se muestra un diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional de la Dirección de Desarrollo de Personal, en el que se esbozan los problemas a los que se enfrentan los trabajadores, los obstáculos que tienen que vencer para emprender un cambio positivo de mentalidad, actitud y forma de ver y realizar su trabajo, se incluyen algunas propuestas para solucionar estos mismos.

Finalmente, es de resaltar el valor que para mí significó la realización de esta investigación, toda vez que me permitió acercarme a las bases institucionales, conocer de ellas y reconocer también en ellas su valor como un elemento integrador.

## **CAPÍTULO 1**

### **1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, UNA APROXIMACIÓN A SU SIGNIFICADO**

En este capítulo se explican de manera breve algunas de las características que dan origen a la comunicación organizacional, su significado, campo de acción, beneficios e importancia.

#### **1.1. LA COMUNICACIÓN, UN PROCESO SOCIAL DETERMINANTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN**

A partir de algunas definiciones de comunicación, reflexioné sobre el valor de este concepto, los elementos que lo componen y el papel que la comunicación ocupa en una organización.

*Wilbur Schramm*<sup>1</sup> advierte que la comunicación involucra un conjunto de fases en las cuales se da un intercambio de ideas: "en su forma más simple, el proceso de comunicación consta de un transmisor, un mensaje y un receptor".

Por su parte, *David K. Berlo*<sup>2</sup> identifica que la comunicación implica un proceso, una intención y una meta y asegura que: "el único fin de la comunicación es el de afectar; en otras palabras, nos comunicamos para influir en el medio que nos rodea y en nosotros mismos".

---

<sup>1</sup> Schramm, Wilbur, *La Ciencia de la Comunicación Humana*, 1ª Edición, Editorial Roble, México, 1975, p.17.

<sup>2</sup> Berlo K, David, *El Proceso de Comunicación*, 14ª Edición, Editorial Trillas, México, 1998, p.18.

El proceso de comunicación está estructurado por los siguientes elementos: *emisor*, *mensaje*, *canal (o medio)* y *receptor*.

David K. Berlo,<sup>3</sup> señala que el *emisor*, *fente o transmisor*, "es la persona que envía el mensaje", y puede ser un individuo (que habla, escribe, dibuja o gesticula), o una institución (una empresa periodística, o editorial, una agencia publicitaria, una estación de televisión o un estudio cinematográfico, etc.).

Por otra parte, *el mensaje* es la información que se envía al receptor, y puede ser simplemente una señal, un estado de ánimo (garabatos en papel, sonidos en el aire, marcas en las piedras, movimientos del cuerpo, etc.), son resultado de un esfuerzo por parte del transmisor para expresar sus ideas.

En nuestra sociedad existen diversas formas de enviar mensajes: a través de la palabra escrita, a través de imágenes visuales, a través de actitudes sociales (sociológicos, entre grupos sociales por medio de sus acciones), a través de uso de químicos (la reacción que produce en el organismo, el olor de un perfume, etc.), a través de manifestaciones culturales (lo que nos dicen las ruinas arqueológicas), a través de la música (las ondas de sonido en el aire en forma de impulsos electromagnéticos), de la expresión corporal (movimientos de las manos, una bandera en el aire) o cualquier otra señal capaz de ser interpretada.

---

<sup>3</sup> Berlo K, David, *Op.cit.*, p.24.

Para *David K. Berlo*, citado por *Carlos Fernández Collado*,<sup>4</sup> en *La Comunicación en las Organizaciones*, nuestro mensaje adquiere relevancia, cuando “como resultado de la transmisión logramos influir en el comportamiento del receptor”.

Al respecto, *Wilbur Schramm*,<sup>5</sup> indica que “para obtener cualquier cosa de cierta importancia mediante un mensaje, el transmisor debe lograr que el receptor lo elija, lo atienda, lo acepte y que el mensaje pueda traspasar la censura y las normas de los grupos apreciados”.

Para que el mensaje llegue al receptor deberá contar con un medio de transmisión (canal), que le permita transmitir sus ideas, deberá tener la habilidad para ser escuchado, leído y pensado. Sin éstas, dice *David K. Berlo*,<sup>6</sup> el receptor “no estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que el emisor (fuente) ha transmitido.”

*David K. Berlo*<sup>7</sup> considera al canal: “como un portador de mensajes o significados”.

Para *Berlo*, de la correcta selección del canal, dependerá que se llegue al público deseado y que el mensaje sea efectivo.

*Florence Toussaint*<sup>8</sup> menciona en la obra *Crítica de la Información de Masas* que el conocimiento “puede llegar al receptor a través de múltiples y distintos canales”.

---

4 Fernández Collado, Carlos et al, *La Comunicación en las Organizaciones*, 4ª Edición, Editorial Trillas, México, 1998, p. 23.

5 Schramm, Wilbur. *Op.cit.*, p. 16.

6 Berlo K., David. *Op. cit.*, 41.

7 Berlo K., David., *Op. cit.*, 24.

8 Florence Toussaint, *Crítica de la Información de Masas*, 3ª Edición, Editorial Trillas, México, 1991, p. 16.

Finalmente, considero que el proceso comunicativo es un fenómeno que no sólo se suscribe al habla. Abarca todos nuestros sentidos, utiliza una gama de medios y nos brinda la posibilidad de entender mejor nuestra naturaleza y la de las demás personas, aun cuando hayan existido hace miles de años.

Las personas somos seres sociales y nos hacemos más humanos a partir de las relaciones que establecemos con los demás. La comunicación ocupa un lugar fundamental en las relaciones y vínculos con las demás personas, con nuestra organización familiar, laboral y social.

La comunicación en nuestro centro de trabajo es responsabilidad de todos nosotros, nuestro estilo de comunicación en el trabajo se ve reflejado en un ambiente agradable en nuestro ánimo de cooperación y en la calidad de los servicios que ofrecemos.

Hoy día la comunicación para los colaboradores de la Secretaría es una necesidad, para que todos juntos procuremos nuestro bienestar en el trabajo, sólo de esta manera podremos entendernos, compartir nuestros conocimientos y crear un ambiente de trabajo agradable, por lo que comparto opinión en este sentido con Berlo quien asevera que la comunicación implica un proceso, una intención y una meta.

Los canales existen en función del medio donde se origina el mensaje (personal, familiar, laboral, social, etc.). En el caso de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, éstos pueden ser *informales*, cuando se derivan del comportamiento espontáneo de los trabajadores, la comunicación es directa, rápida y carece de fuentes especiales de información; y *formales*,

constituidos por el conjunto de medios oficiales de la organización: revistas, periódicos murales, circulares, avlso, etc.

En la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), la comunicación fluye constantemente: se envían y reciben requerimientos, solicitudes, instrucciones, aclaraciones, disposiciones, etc., para este proceso se elaboran oficios, memoranda, cartas, notas, circulares; se establece comunicación vía fax, teléfono o *e-mail* (Internet); se llevan a cabo reuniones, juntas, conferencias, acuerdos, cursos. Todo un proceso comunicativo al Interior y exterior de la Institución, con un formato acordado o diseñado según el destinatario.

## **1.2. LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

El *receptor o decodificador* puede ser un individuo que escucha, ve o lee, los miembros de un grupo (público de una conferencia, los asistentes a un encuentro deportivo o a un concierto), o un individuo perteneciente a un grupo particular al que llamamos público masivo, por ejemplo, un lector del periódico o un televidente.

Para que se cumpla el proceso de comunicación, es necesario generar una retroalimentación en el receptor al mensaje emitido por el emisor; éste al ser tomado en cuenta, puede modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional.

*Daniel Katz y Robert Kahn*,<sup>9</sup> profesores de sociología y teóricos funcionalistas, señalan que la retroalimentación permite al emisor en mayor medida corregir desviaciones y situarse en el curso de acción. Ambos consideran a la comunicación como: “un proceso social de gran importancia para el buen funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad”.

Por su parte, *Carlos Fernández Collado*<sup>10</sup> puntualiza: “en las organizaciones, la retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de la producción, aumento de ausentismo o rotación de personal, falta de coordinación o conflictos entre las unidades”.

De acuerdo con lo anterior, considero que sin una adecuada comunicación se puede dar una ruptura dentro de la organización.

Cada persona puede interpretar un evento de manera diferente y seleccionar los estímulos más compatibles con su aprendizaje, personalidad y expectativas. Por esta razón, *David K. Berlo*<sup>11</sup> manifiesta que los significados “no están en los mensajes; el significado no es algo descubrible; las palabras nada significan realmente. Los significados están en la gente, son respuestas cubiertas contenidas dentro del organismo humano. Los significados se aprenden, son personales, se hallan en nosotros, no en los mensajes”.

Es decir, las palabras no tienen significado por sí mismas sino que son asignados por la persona.

---

<sup>9</sup> Katz Daniel y Kahn Robert L, *Psicología social de las organizaciones*, 8ª Edición, Editorial Trillas, México, 1977, p. 23.

<sup>10</sup> Fernández Collado Carlos et al. *Op.cit.*, p. 23 y 24.

<sup>11</sup> Berlo K, David. *Op. cit.*, p.19.



Ésta es una de las reglas básicas de la comunicación: "Los signos solamente pueden contener el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos".<sup>12</sup>

Como se habrá advertido, he mencionado la importancia del proceso de comunicación dentro de una organización, por lo que ahora, explicaré el significado de este concepto.

### **1.3. LA ORGANIZACIÓN, UN SISTEMA ENCAMINADO A CUMPLIR METAS TRAZADAS**

Sociólogos como *Everett M. Roger* y *Renka Agarwual Rogers*<sup>13</sup> definen a la *organización* como "un sistema estable conformado por individuos que trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes mediante la división del trabajo".

Para *Carlos Bonilla*,<sup>14</sup> la organización es "un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes".

*Hicks*, teórico funcionalista, citado por *Rogers* y *Agarwuala Rogers*,<sup>16</sup> señala en *La Comunicación en las Organizaciones*, que: "Si la comunicación se detiene, la actividad organizada deja de existir, y se vuelve una actividad individual no coordinada."

Por lo tanto, es importante que la comunicación fluya dentro de la organización, porque la falta de ella, en algún momento puede generar conflictos, lo que podría obstaculizar el logro

---

<sup>12</sup> Schramm, Wilbur, *Op. cit.*, p. 11.

<sup>13</sup> Rogers Everett M., y Rekha Agarwala, Rogers, *La Comunicación en las Organizaciones*, 6ª Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1980, p. 27.

<sup>14</sup> Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación. Fundón Básica de las Relaciones Públicas*, 3ª Edición, Editorial Trillas, México, 1997, p. 109

<sup>16</sup> Rogers Everett M., y Rekha Agarwala, Rogers, *Op. cit.*, p. 8,7 y 8.

de los objetivos institucionales, ya que los integrantes de una Institución desempeñan ciertos roles de acuerdo con la posición que poseen en la estructura jerárquica, y éstos establecen redes de comunicación donde circula información de manera unidireccional o bidireccional.

Esta comunicación en las organizaciones puede ser *vertical, horizontal o transversal*.

La *comunicación vertical* se subdivide a su vez en *descendente* y *ascendente*. La *descendente* es aquella que aplican las Instituciones con estilo autoritario donde la retroalimentación es nula; la *ascendente*, aunque menos usual, es indispensable para mejorar la productividad y la calidad en las organizaciones. Para lograr este tipo de comunicación es necesario abrir los canales de comunicación y escuchar a las bases, ya sea a través de quejas, sugerencias, problemas o situaciones anómalas que afectan la operación eficiente de la institución.

La *comunicación horizontal* tiene lugar entre personas que ocupan la misma jerarquía dentro de una organización, fomentan y aseguran la coordinación de actividades, objetivos, políticas, procedimientos y toma de decisiones.

La *comunicación transversal* va en todas las direcciones y permite el ejercicio de la autoridad. Es considerada como la más adecuada dentro de una organización; y es la que, a través de esta propuesta, se pretende exista en la Dirección de Desarrollo de Personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Es en este último punto cuando se aprecia con mayor claridad el valor que tiene la comunicación para el óptimo funcionamiento de una organización.

*Carlos Fernández Collado* <sup>16</sup> señala: "Los grandes fracasos en la comunicación se deben a suposiciones erróneas de los comunicadores, respecto del significado de un símbolo".

Compartiendo la opinión con *Fernández Collado*, concluyo que es por esto que cuando aprendemos a utilizar correctamente los medios de comunicación para expresar nuestras ideas, damos el primer paso hacia una comunicación eficiente.

Dentro de la organización, las personas interactúan para alcanzar sus objetivos personales (mejores condiciones de vida), laborales (una promoción, aumento salarial) e institucionales (elevar la productividad, competitividad), etc.

La comunicación organizacional se convierte en el flujo de mensajes que se dan dentro de una red de relaciones interdependientes. Una red de comunicaciones puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización. Son muchos los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red, como por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, como se verá más adelante.

#### **1.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PROCEDIMIENTOS Y ACTOS ENCAMINADOS A OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN ENTRE MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN**

*Daniel Katz y Robert Kahn*, citados por *Carlos G. Ramos Padilla*, <sup>17</sup> en *La Comunicación. Un punto de vista organizacional*, explican que la Comunicación Organizacional "consiste en el

---

<sup>16</sup> *Fernández Collado, Carlos et al. Op. cit., p.19.*

<sup>17</sup> *Ramos Padilla, Carlos. La Comunicación. Un punto de vista organizacional, 2ª Edición, Editorial Trillas, México, 1998. p. 16.*

Intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”.

Por su parte, *Gerald M. Goldhaber*<sup>18</sup> identifica que la comunicación organizacional, “se centra en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, rezan, estudian y juegan en las organizaciones”.

Para tener una idea más amplia del concepto de comunicación organizacional retomaré tres significados que *Horacio Andrade*,<sup>19</sup> autor de diversos artículos sobre comunicación organizacional y cultura organizacional, desarrolla sobre este término integrador:

1. “La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización, o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus

---

<sup>18</sup> Goldhaber, Gerald M, *Comunicación Organizacional*, 2ª Edición. Editorial Diana, México, 1987, p.9.

<sup>19</sup> Fernández Collado, Carlos et al, *Op. cit.*, p. 30-32.

fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.

2. La comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

3. La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: *comunicación interna*, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en *comunicación externa*, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.”

Por otra parte, *Redding y Sanborn*, citados por *Gerald M. Goldhaber*,<sup>20</sup> en su libro *Comunicación Organizacional*, definen a la comunicación organizacional “como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones

---

<sup>20</sup> Goldhaber, Gerald M., *Op. Cit.*, p.21.

gerenciales, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones”.

Finalmente, *Rogers y Agarwala Rogers* <sup>21</sup> afirman que “la comunicación en una organización ocurre en un contexto sumamente estructurado”. ¿Cómo afecta esta estructura al comportamiento de la comunicación? En términos generales, la estructura organizacional limita y guía los flujos de comunicación. Con sólo conocer la estructura formal de una organización (un organigrama), se puede pronosticar mucho acerca de la naturaleza de los flujos de comunicación en ella y “el organigrama describe la estructura formal de una organización” <sup>22</sup>, como se muestra en el ejemplo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (ANEXO 1)

#### **1.4.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA, ELEMENTO INTEGRADOR DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

La relevancia de la comunicación interna radica en su función como elemento integrador dentro de una organización. A través de ella, la organización coordina las actividades de los miembros y permite que se establezcan relaciones mutuas entre quienes la constituyen para aspirar a un fin común.

*Comunicación Interna* es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través

---

<sup>21</sup> Rogers Everett M., y Reika Agarwala, *Rogers, Op. cit.*, p. 95.

<sup>22</sup> Rogers Everett M., y Reika Agarwala, *Rogers, Op. cit.*, p. 113.

del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan Informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".<sup>23</sup>

La comunicación Interna es aquella que busca establecer una comunicación recíproca entre los miembros de una organización, así como crear, reforzar y/o modificar actitudes negativas en la organización para lograr que los integrantes colaboren satisfechos en ella, sean más productivos y brinden su apoyo para la consecución de sus objetivos personales e institucionales.

De esta manera, la función de la comunicación interna es promover y facilitar la Integración del personal, creando y manteniendo canales efectivos de comunicación que permitan un mayor conocimiento y compromiso con la misión, visión y objetivos de la organización, entre los empleados, para que éstos se conviertan en comunicadores activos de las acciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El desarrollo y enriquecimiento de la comunicación interna con el personal crea empleados mejor informados que contribuyen de manera más eficiente al logro de los planes y objetivos de la institución.

También la buena comunicación interna favorece la óptima integración del personal con la organización, bajo un entendimiento común sobre los objetivos, estrategias y acciones, y crea un clima laboral sano.

---

<sup>23</sup> Fernández Collado, Carlos et al, *Op. cit.*, p. 32.

Para enviar mensajes al público Interno existe dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social una gama de medios de comunicación: circulares de Información, memoranda, periódicos y revistas Internas, periódicos murales, reuniones de Información, juntas de trabajo, teléfonos, correo electrónico, videoconferencias, audiovisuales, videos, películas, carteles, folletos, volantes, invitaciones, boletines Informativos, buzón de opinión para los empleados, manuales de (Inducción, seguridad, etc.), discursos, reuniones Informales (desayunos, almuerzos, etc.), avisos motivacionales impresos en cheques, artículos promocionales, redes informales por donde se propagan rumores e información extraoficial, encuestas, comidas, fiestas, exposiciones y eventos culturales o sociales para toda la institución, etc.

La comunicación interna debe formar parte de una estrategia general dentro de la organización y ser pieza fundamental de los objetivos primarios. La comunicación con el personal debe ser constante y consistente, satisfaciendo las necesidades de Información de su público interno, pero también debe realizar la función de socialización, por ejemplo, para dar reconocimiento al personal por el logro de sus metas o tareas realizadas (por ejemplo, el mejor empleado del mes, el de más antigüedad, etc.). Es decir, desarrollar programas para que el personal se identifique de una forma más estrecha con la institución.

Tanto la misión como la visión son factores que deben contemplarse dentro de la institución para ser proyectados de manera gráfica o textual en los mensajes emitidos en campañas de comunicación, principalmente Internas, encaminadas a buscar o consolidar la identificación y el fortalecimiento de la imagen institucional.



La importancia de la misión es que, al conocerla, "la gente está más motivada y trabaja más inteligentemente si cree en lo que hace y confía en la organización donde trabaja."<sup>24</sup>

"Una visión tira de la gente hacia adelante al proyectarle la imagen clara de un posible futuro, lo cual genera entusiasmo y da energía para el viaje hacia el objetivo."<sup>25</sup>

Considero pues, que la misión y la visión son elementos que interpretan lo que somos y lo que queremos como organización. **(ANEXO 2)**

Para los investigadores de la comunicación, como Fernández Collado y Ramos Padilla, el clima organizacional será el reflejo del ambiente laboral interno de la organización, según como la perciban sus miembros.

Conviene tener presente que una buena comunicación organizacional interna es el resultado de un esfuerzo planeado, de la definición de propósitos u objetivos que ésta se plantee; de la evaluación y la conformación de estrategias que indican el camino a seguir para alcanzar una efectividad óptima en la consecución de los objetivos predeterminados.

Ahora bien, no basta solamente atender a la comunicación interna, es indispensable que la organización procure una buena comunicación externa. Ambas están estrechamente ligadas a la emisión de mensajes hacia el exterior y debe ser consistente con la información que fluya del interior, porque el personal es un muy importante transmisor de la imagen de la

---

24 Guerra Muñoz, Fernando, Seminario – *Taller de Planeación Estratégica*, ITAM, México, 1998, p. s/n.

25 M. Kouzes, James y Barry Z. Posner, *El Desafío del Liderazgo*, TPG Learning System (USA) ILCA, A.C. (México), 1991, p. 30.

organización hacia otros públicos, a quienes lógicamente proyectará la misma imagen que perciba.

#### **1.4.2. LA COMUNICACIÓN EXTERNA, VÍNCULO CON OTROS PÚBLICOS**

Si bien la comunicación externa no es el propósito de este trabajo considero explicar que la *comunicación externa* implica "el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios".<sup>28</sup>

Para su comunicación externa las organizaciones emplean las relaciones públicas, la publicidad, la propaganda y la publicidad institucional, según sea el caso, y para ello utiliza como medios: folletos, publicaciones comerciales en prensa, radio y televisión, anuncios exteriores (espectaculares), autotransportes, paradas de autobús, artículos promocionales con mensajes inscritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, agendas, calendarios, etc.), entrevistas, patrocinios de programas o eventos públicos, entre otros.

Los programas y actividades de comunicación organizacional externa que se realizan en la institución, independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados, deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la dependencia a alcanzar sus metas (propiciar la generación de empleos que el país demanda, impulsar la capacitación, aumentar la productividad de las empresas y las personas, elevar la competitividad de las empresas y del país, elevar el nivel de vida de los trabajadores y sus familias).

---

<sup>28</sup> Fernández Collado, Carlos et al, *Op. cit.*, p. 32.

Si bien cada una de ellas tiene sus propias finalidades, existe un elemento integrador que las une y las hace interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización.

Por último, *Katz y Kahn* sugieren que las funciones de la comunicación (interna y externa) pueden analizarse en dos niveles diferentes:

1. En el nivel de la organización total.
2. En un nivel más específico (relación superior subordinado).

De este último punto partiremos para la descripción de la comunicación interna en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, caso específico de la Dirección de Desarrollo de Personal.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. FACTORES QUE INTEGRAN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

En este capítulo se hará una alusión a la organización y estructura de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que nos permitirá conocer cómo se realiza la comunicación interna en la institución, para llegar al caso específico de la Dirección de Desarrollo de Personal.

#### **2.1. UN ACERCAMIENTO A LOS ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

El 31 de diciembre de 1940, por decreto presidencial se reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado y se creó la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. De conformidad a la estructura que presentaba en aquel entonces, contenía una Oficina de Prensa, que formaba parte de la Dirección de Informaciones Sociales Estadísticas, Biblioteca y Oficina Internacional del Trabajo.

El 9 de abril de 1941 se publicó el primer Reglamento Interior de la Secretaría en el cual se especificaban las funciones, atribuciones y estructura de la Oficina de Prensa, así como el cambio de denominación, pasando a ser Departamento de Informaciones Sociales y Estadísticas, con cuyo nombre operó hasta principios de 1957. Este fue el primer intento por promover la comunicación interna dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Luego de varios cambios en su denominación (1957,1958, 1978, 1983, 1985, 1989, 1990), sus atribuciones y funciones, el Departamento de Informaciones Sociales y Estadísticas, se consolidó como la Dirección General de Comunicación Social.

En estos años no se realizaron grandes intentos por promover la comunicación interna.

Durante la segunda etapa de Arsenio Farrell Cubillas (1988-1994), la comunicación interna era esencialmente administrativa, no se contaba con un manual de identidad institucional y el uso del logotipo de la STPS no estaba reglamentado, no había cambios significativos en la promoción, desarrollo y consecución de programas encaminados a fortalecer la comunicación interna.

Tras once años de Farrell al frente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se sucedieron varios cambios de secretarios, por periodos cortos de tiempo, por lo que no fue posible consolidar políticas que permitieran dar seguimiento, a los planes y programas existentes, incluyendo aquellos relacionados con la comunicación interna.

La comunicación interna, empieza a tener auge a partir de 1997 y 1998, cuando en la Secretaría del Trabajo se gestan cambios, como:

El surgimiento de las revistas "*Redes*" y "*Colaborar*", la red electrónica interna de información internet (Intranet), el correo electrónico (e-mail), utilizado como canal de transferencia de información e intercambio de mensajes, empleado principalmente por personal de mando medio y superior; y la página web de la secretaría, para usuarios internos y externos, que permite difundir información sobre diversos aspectos de la dependencia y de los empleados.

Asimismo, se realizaron algunas campañas Internas de capacitación, ahorro del agua y energía eléctrica y salud, entre otras. Esta difusión se llevó a cabo a través de folletos, carteles y conferencias. Éstas se complementaron con la realización de conferencias sobre temas de la mujer y alimentación, entre otras.

Como parte de este proceso se efectuaron internamente cursos de capacitación, referentes a motivación del personal e Identificación interinstitucional; Inducción a la STPS, Inducción y/o Reinducción Institucional, Desarrollo Personal, Comunicación Humana, Autoestima Personal, Liderazgo, Motivación Personal y Procesos de Cambio Organizacionales, entre otros.

Después de estos esfuerzos de integración, a finales de 1998 comenzó a declinar el interés por la comunicación con el personal.

Una de las posibles causas del poco interés por la comunicación Interna en la secretaría se originó tal vez por los frecuentes cambios estructurales que se dieron en la administración. Los constantes cambios de Secretario del Trabajo ocasionaron modificaciones en la estructura orgánica y funcional de la STPS.

Javier Bonilla García dirigió a la STPS de agosto de 1997 a mayo de 1998, durante este periodo el Gobierno Federal instrumentó el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, en el cual el Ejecutivo Federal dio énfasis a la importancia de los medios de comunicación en sus dependencias tanto al interior como al exterior. En esta etapa el Oficial Mayor, Erasmo Marín Córdova, responsable del Programa de Modernización Administrativa de la STPS, implementó el uso de nuevas tecnologías (informáticas y de

telecomunicaciones) e impulsó los medios de comunicación interna en la Secretaría a nivel nacional.

En febrero de 1998, se planteó una reorganización tendiente a desarrollar las estrategias y líneas de acción dentro del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000, motivo por el cual se realizan cambios de denominación y de adscripción de algunas áreas.

Con José Antonio González Fernández, mayo de 1998 a marzo de 1999, las acciones de comunicación se centraron en cuidar y fortalecer su Imagen como Secretario de Estado, ya que se rumoraba sería el próximo dirigente del Partido Revolucionario Institucional (PRI), lo cual se ratificó en marzo de 1999.

Con Mariano Palacios Alcocer, Secretario del Trabajo (1999-2000), no se apreciaron grandes cambios en la comunicación interna de la dependencia. En el entorno político se realizaban campañas de apoyo para reforzar la imagen de los candidatos del partido oficial (PRI) a la presidencia de la República, ya que en ese momento, ésta era negativa.

En los comicios del año 2000 se da una transición en el poder y un nuevo partido político, Acción Nacional (PAN), llega a ocupar la presidencia, con un nuevo enfoque administrativo que maneja la imagen de un "buen" gobierno capaz de atender los anhelos y expectativas de la sociedad mexicana para recuperar con ello la confianza en sus autoridades. Crea nuevos compromisos con la sociedad, entre ellos, uno de los más importantes, es el que tiene que ver justamente con el desarrollo humano en su entorno de trabajo, con el fin de que la ciudadanía tenga una mejor calidad de vida y encuentre mayores oportunidades de

desarrollo, destacando una mayor cooperación entre los trabajadores y los patrones, así como también contar en los centros de trabajo con la capacitación necesaria para el crecimiento personal y productivo.

Con Carlos María Abascal Carranza, actual Secretario del Trabajo (1 de diciembre de 2000 – ), integrante del nuevo gabinete, se implementa una *Nueva Cultura Laboral*, donde el trabajo humano tiene un valor ético y trascendente que debe respetarse y protegerse por la sociedad.

Para el despacho de los asuntos de su competencia, la STPS cuenta con unidades administrativas y órganos desconcentrados, entre los que se encuentra la Dirección General de Desarrollo Humano, a la que pertenece la Dirección de Desarrollo de Personal.

Desde su llegada a la Secretaría del Trabajo, Carlos María Abascal Carranza atendió, entre otros, aquellos asuntos encargados de fortalecer la comunicación interna de la dependencia.

Ha llevado a cabo acciones concretas tales como:

Impulsar las redes electrónicas de comunicación y telecomunicación, fortaleciendo lo realizado en 1997 y 1998 por Bonilla García a través de la implementación de programas presenciales de capacitación durante los años 2001, 2002 y 2003.

Realizar el Diagnóstico del Clima Organizacional que, a grandes rasgos, pretendió conocer las fortalezas y debilidades existentes de la institución en ámbitos como recursos humanos, financieros, etc.



En el año 2002 inició la puesta en línea de dos conferencias presénciales (La Inteligencia Actitudinal y La Familia y el Trabajo), obteniendo por un lado, una experiencia muy interesante tanto para el equipo del área de Informática y Telecomunicaciones como para la propia área de Capacitación, obteniendo una respuesta de la población que hasta ese momento era dotada de tecnología informática de primera línea, y por otra parte, permitió dar inicio a programas más exigentes y relevantes como cursos de programas en línea cuya tendencia es educativa.

Durante este periodo, estableció contactos con instituciones educativas en materia académica vía internet como fueron: el Instituto Tecnológico de Monterrey, la Universidad Iberoamericana, la Universidad Nacional Autónoma de México, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), así como empresas privadas, quienes orientaron la visión hacia la capacitación a distancia.

Con la orientación adecuada de las autoridades de la Institución, la información compilada en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y otros instrumentos, implantó el "Plan Institucional de Formación Integral" y se dio inicio al Plan Institucional de Formación Integral en Línea (PIFI EN LÍNE@), del cual surge el portal de capacitación diseñado para establecer el contacto de la capacitación con todo el personal de la Secretaría.

En el año 2003 emprendió una campaña de difusión a nivel nacional para dar a conocer la labor de capacitación en línea, a través de apoyos impresos diseñados por la Dirección de Desarrollo de Personal, boletines informativos y revistas internas, encuestas impresas y electrónicas así como a través de diseños de cursos en línea, páginas web, diseño gráfico por computadora, etc.

Estableció programas específicos para el desarrollo de tecnologías orientadas a la educación en línea como son: Programa Competencias Técnicas, Programas para el Desarrollo y Programas de Competencias Institucionales.

Creó el Manual de Identidad Gráfica Institucional donde se establecen los lineamientos para la aplicación de las herramientas gráficas y auditivas, usadas para darle estilo y unidad a un mensaje, entre otros.

## **2.2. ÁREAS RESPONSABLES DE LA COMUNICACIÓN EN LA STPS**

La comunicación interna y externa en la Administración de Carlos Abascal se lleva a cabo, principalmente, a través de las siguientes áreas: Dirección General de Comunicación Social, Departamento de Publicaciones y Medios Audiovisuales, Dirección de Informática y Telecomunicaciones y Dirección de Desarrollo de Personal.

## **2.3. DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

La Dirección General de Comunicación Social propicia la relación Institucional con los medios de comunicación y es el enlace de la Secretaría ante sus representantes, y las demás que señalen otras disposiciones legales o reglamentarias y sus superiores jerárquicos, dentro de la esfera de sus facultades

Esta área depende en forma directa del Secretario del Ramo, su estructura se conforma por una Dirección General y dos Direcciones de Área: la de Información y la de Difusión.

La Dirección General de Comunicación Social propone al titular de la Secretaría las estrategias y programas de comunicación social, de conformidad con los lineamientos generales establecidos por las dependencias del Ejecutivo Federal.<sup>27</sup>

De acuerdo con el *Manual para el Ordenamiento de las Herramientas de Comunicación 2002*, por medio del cual se rige la Dirección General de Comunicación Social y que edita la Coordinación General de Opinión Pública e Imagen de la Presidencia de la República, se busca fortalecer la Identidad del Gobierno Federal, para transmitir de manera eficaz el mensaje que establece que el actual gobierno está trabajando con un mismo rumbo, bien definido, con un propósito sólido y específico.

Asimismo, es la responsable de editar el Manual de Identidad Gráfica Institucional, donde se establecen los lineamientos para la aplicación de las herramientas gráficas y auditivas, que se utilizan para darle estilo y unidad a un mensaje (revistas, carteles, folletería, trípticos, dípticos, etc.), para fortalecer el esfuerzo realizado por el Gobierno Federal en su proyecto de difusión.

Dentro de las funciones de este manual, se encuentra la de promover y difundir al interior de la dependencia, la correcta aplicación de los símbolos patrios, escudo nacional, logotipos, colores, etc., de acuerdo con la normatividad específica contenida en la Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacional. (D.O.F.8-02-1984).

Asimismo la Dirección General de Comunicación Social, se encarga de proponer al secretario los programas de relaciones públicas de la dependencia.

---

<sup>27</sup> STPS. *Manual de Organización General*, México, STPS, 2002.

A través de la Dirección de Información realiza el monitoreo de la información que genera la STPS y que tenga que ver con el ámbito laboral, coordina y vigila el registro, procesamiento y análisis de la información en los medios de comunicación, sus tendencias y flujos.

Por su parte, la Dirección General de Difusión se encarga de supervisar la aplicación de los lineamientos de todas las publicaciones de difusión interna o externa que se realizan en la institución.

En la presente Administración (Carlos Abascal) han surgido dos revistas: "*A Título Personal*" y "*Universo Laboral*". La primera, de carácter interno, se ocupa de temas relacionados con el personal que labora en la dependencia; mientras que la segunda, externa, aborda cuestiones correspondientes al ámbito laboral, sindicatos, problemas laborales, huelgas, etc., en el país.

Así también autoriza las campañas externas como las de Apoyo al Empleo, la Campaña Nacional de Productividad, Chambatel, Chambanet. En la red interna (intranet) ha realizado spots publicitarios, y hay que resaltar las participaciones de la Dirección General de Comunicación Social en el programa televisivo "A quien corresponda". (ANEXO 3)

#### Revista "A Título Personal"

Es un órgano de comunicación interna de la secretaría que, con un perfil oficialista en sus reportajes, crónicas, entrevistas, artículos, etc., difunde las experiencias de todas las áreas, con especial énfasis en las actividades de los trabajadores de la STPS.

Se han editado 11 números, de enero a noviembre de 2002, con un tiraje de 3,000 ejemplares cada uno. Es una publicación mensual de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### **2.4. DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES Y MEDIOS AUDIOVISUALES**

Es un organismo dependiente de la Oficialía Mayor, y tiene la facultad de otorgar los servicios de diseño gráfico e impresión, entre otros. Este Departamento tiene por objeto producir las publicaciones y los impresos que requieren las actividades propias de la Secretaría, atendiendo las solicitudes de trabajo de impresión de todas las unidades administrativas.<sup>28</sup>

Edita publicaciones e imprime formatos, elabora libros, revistas, folletos, carteles, tarjetas, formatos de uso administrativo y todo producto impreso que se requiere en la STPS, que se utilizan para dar a conocer información interna y externa. Por ejemplo: publicaciones del ámbito laboral, el Manual de Organización de la STPS, Manuales de Capacitación, Revistas (Chambatel, Chambanet), Directorio de Servidores Públicos, formatos, etc.

Aplicando todo tipo de técnicas para la reproducción gráfica como la reprografía, el offset, la serigrafía y el grabado, entre otros, atiende las necesidades de impresión, utilizando los recursos internos, sin dejar de lado la posibilidad de contrataciones con proveedores externos.

---

<sup>28</sup> STPS. *Manual de Organización General*, México, STPS, 2002.

## **2.5. DIRECCIÓN GENERAL DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES**

A esta Dirección le corresponde proponer en el seno del Comité Consultivo de Informática y Telecomunicaciones de la Secretaría, lineamientos generales en materia de equipamiento informático, desarrollo de sistemas informáticos y telecomunicaciones Institucionales, con sujeción a las políticas y normas técnicas que establezca la autoridad competente, a efecto de armonizar el desarrollo informático al Interior de la misma y su comunicación con el resto de la Administración Pública Federal, herramientas éstas, que sin duda juegan un papel decisivo en el desarrollo de la comunicación que debe darse al interior de la dependencia.

Desarrollar, Instalar y mantener actualizados los sistemas de procesamiento electrónico de datos y proponer a la Oficialía Mayor, en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría, planteamientos para la automatización de procesos y la adopción de medidas que agilicen y regulen la comunicación interna, así como el uso de los equipos de telecomunicaciones de la Secretaría, forman parte de sus tareas.

Otra de sus funciones es administrar los servicios de intranet, internet y el correo electrónico de la Secretaría.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. SEMBLANZA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL**

A la Dirección de Desarrollo de Personal, adscrita a la Dirección General de Desarrollo Humano, le corresponde promover, coordinar y evaluar el cumplimiento de las acciones y programas de educación, capacitación, profesionalización y desarrollo humano de la Secretaría.<sup>29</sup> Por ejemplo, le toca diseñar el Plan Institucional de Formación Integral (PIFI), que contiene los Programa de Capacitación de los trabajadores; acordes a las necesidades específicas del personal; formar los programas de competencias para el desarrollo, así como las institucionales y técnicas, de acuerdo con las necesidades de cada Unidad Administrativa y tiene como compromiso atender, a través de cursos de capacitación, a todo el personal de la dependencia.

Para efectos de integración de estos programas la Dirección de Desarrollo de Personal se coordina con las Unidades Administrativas, proporcionando asesoría y apoyo necesario para el logro de sus planes y proyectos, concretamente, a través de los comités mixtos de capacitación, responsables de apoyar y supervisar las necesidades de capacitación, es decir, dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social existen tantos comités como unidades administrativas.

Así mismo, esta dirección integra la capacitación con temas propios a cada puesto, así como a los contenidos institucionales y aquellos que permitan fortalecer el desarrollo personal del trabajador, conforme al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que no es sino

---

<sup>29</sup> STPS. *Manual de Organización General*, México, STPS, 2002.

un cuestionario en el cual se pueden especificar las necesidades de capacitación, inherentes al área, puesto y servicio del que se trate.

Por otra parte, se encarga de planear, implementar, operar, supervisar, controlar y difundir los programas de capacitación, así como las fechas de inicio, periodos de realización, horarios y sedes, entre otras; elaborar el calendario anual de eventos de capacitación, carteles, folletos, invitaciones, trípticos promocionales de los eventos de capacitación, etc.

Selecciona a los instructores, tanto internos como externos y verifica que éstos estén debidamente calificados, cumplan con las expectativas del curso y necesidades de los participantes.

Para ello, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social establece convenios con instituciones de prestigio (educativas tanto públicas como privadas de nivel superior) a fin de traer a la dependencia ponentes, instructores, maestros, docentes y expositores del más alto nivel.

Coordina la producción de materiales didácticos necesarios para el desarrollo de los programas de capacitación a nivel interno con el Departamento de Publicaciones y Medios Audiovisuales y a nivel externo con proveedores.

Determina el desarrollo del aprendizaje de los participantes a través de la aplicación de cuestionarios y el desempeño de los instructores mediante la aplicación de la evaluación final que le hacen los participantes al instructor.



La Dirección de Desarrollo de Personal mantiene informados a los trabajadores de los temas actuales de interés (tanto institucionales como sociales) que enriquezcan su cultura y conocimiento, a fin de contribuir en la superación y bienestar de aquéllos, con el propósito de fomentar su desarrollo a través de programas motivacionales y de Incentivos, que mejoren la productividad y la calidad en el servicio. Lo hace a través de carteles, manuales, trípticos, conferencias, cursos, folletos, anuncios, *spots* publicitarios y los eventos que realiza al interior y al exterior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

### **3.1. EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA STPS**

Al hablar de nuevas tecnologías, *Fernández Collado, et al.* en el libro *La Comunicación en las Organizaciones*, mencionan que vivimos en una cultura audiovisual que todo lo invade: “las posibilidades de transmisión instantánea en los medios electrónicos (incluido el teléfono), así como los satélites artificiales, hacen que cualquier país o evento en el mundo se encuentren, funcionalmente hablando, mucho más cerca que la esquina de la calle en que vivimos”.<sup>30</sup>

Lo anterior nos hace reflexionar sobre el acelerado ritmo de desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la transmisión y recepción de mensajes, tecnologías que ya estamos utilizando de manera cotidiana como las computadoras, que además de procesar datos, sirven también para enviar, recibir y almacenar mensajes.

---

<sup>30</sup> Fernández Collado, Carlos et al, *La Comunicación en las Organizaciones*, 4ª Edición, Editorial Trillas, México, 1998, p. 128.

La evolución en la que vivimos actualmente en materia de sistemas de información para las organizaciones es verdaderamente acelerada, constantemente se desarrollan nuevas tecnologías para la transmisión y recepción de mensajes.

Cabe señalar que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social no está exenta de estos cambios y ha evolucionado en sus procesos internos y externos, para estar día a día a la vanguardia que demanda una sociedad en constante cambio y transformación y ha incorporado en sus diferentes áreas nuevas tecnologías, que le permitan desarrollar planes y programas tal como sucede con la Dirección de Desarrollo de Personal, como se verá a continuación.

### **3.1.1. CORREO DE VOZ Y DICTADO DIGITAL**

Existen el correo de voz y el dictado digital; se usa el primero cuando el mensaje es corto y no va a ser escrito; mientras que el dictado, se emplea cuando el mensaje que se va a grabar es largo y complejo y se desean múltiples copias. En el correo de voz se transmiten mensajes orales que quedan almacenados tanto en el aparato del emisor como en el del receptor. Los mensajes orales pueden ser enviados, casi simultáneamente a más de una persona en lugares distantes. El dictado digital, por su parte, consiste en enviar un mensaje verbal a un aparato que lo transcribe y lo envía al destinatario. La máquina de dictado será también el procesador de palabras y el teléfono.

### **3.1.2. VIDEOCONFERENCIAS**

A través de éstas, dos o más personas establecen comunicación en dos sentidos, es decir, ésta es una tecnología que permite la retroalimentación simultánea aún al estar localizados en lugares distantes. Se transmiten imágenes y sonidos de un lugar a otro. La videoconferencia requiere de un equipo de filmación en cada lugar, y un sistema de transmisión y recepción de la señal televisiva, ya sea por medio de una red de microondas de satélite o fibras ópticas, lo cual es sumamente costoso.

Las nuevas tecnologías propician, sin lugar a dudas, que la comunicación se realice más rápidamente y, por consecuencia, las decisiones se tomen con mayor prontitud y oportunidad.

Este tipo de comunicación ya es de uso común en la Dirección de Desarrollo de Personal, donde las oficinas se encuentran interconectadas a través de redes Informáticas, y la transmisión de imágenes, voz y datos, se lleva a cabo vía telefónica o por microondas, lo cual permite tener mejor comunicadas a las diferentes áreas, en torno a las actividades realizadas en materia de capacitación, como el Programa Integral de Formación Institucional, que encierra los eventos de capacitación que se realizan en las diferentes sedes de la dependencia; también se envían a través de este medio comunicados, circulares y oficios, relativos a los acontecimientos que se efectúan en la Institución.

Por otro lado, gran parte de las computadoras de la Dirección de Desarrollo de Personal están conectadas a servidores que permiten acceder a internet, Intranet y al correo electrónico, agilizan las actividades comunicativas y mantienen permanentemente

comunicadas a las áreas, tal es el caso de las Delegaciones Federales del Trabajo, que se encuentran en toda la República, lo que permite agilizar el flujo de información que se genera en los diferentes espacios de la institución.

### **3.1.3. INTERNET**

El internet, algunas veces llamado simplemente “La Red”, es un sistema mundial de redes de computadoras, un conjunto integrado por las diferentes redes de cada país del mundo, por medio del cual el usuario en cualquier computadora puede, acceder a información de otra computadora y poder, inclusive, establecer comunicación directa con otros usuarios en otras computadoras en caso de contar con los permisos apropiados.

La [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx) es la página con información sobre la secretaría en la que cualquier usuario interno y externo con acceso a la red puede disponer de datos en materia laboral, por ejemplo, las normas sobre Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo.

En la Dirección de Desarrollo de Personal, día con día se incrementa el número de usuarios de internet para agilizar las actividades inherentes a esta dirección y estar a la vanguardia día a día.

### **3.1.4. INTRANET**

La red interna de la STPS o intranet enlaza al personal de la institución a datos de interés exclusivo para los empleados, por ejemplo, la Declaración de Situación Patrimonial (Declaranet), o los avisos sobre diversos virus informáticos, programas antivirus, etc. En esta

página electrónica interna se encuentra información sobre campañas de promoción a la Nueva Cultura Laboral, derecho al aguinaldo, apoyo laboral a la mujer contra el despido por embarazo, apoyo a las personas con discapacidad, campaña de apoyo laboral a los adultos mayores.

### **3.1.5. E-MAIL**

El correo electrónico o *e-mail* es un medio de comunicación personalizado, básicamente es para uso del personal en mandos medios y superiores, y para personal operativo cuya función justifica su uso. Por e-mail se envían oficios, boletines, circulares, memoranda y mensajes diversos que pueden incluir imágenes y video.

El uso que se dé al correo electrónico y la navegación que se realice en Internet, queda bajo la absoluta responsabilidad de la persona a la que se le asignan los derechos de este servicio, según se establece en el Reglamento Interno del Comité Consultivo de Informática y Telecomunicaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Éste, es el órgano de consulta y asesoría en materia de servicios y recursos informáticos, que tiene como objeto proponer y recomendar las políticas y normas para planear actividades, conjuntar esfuerzos y optimizar recursos en materia de informática y telecomunicaciones de la dependencia

Está estrictamente prohibido "descargar" de internet programas de uso público que no sean de utilidad para las labores de la Secretaría.

Los servidores públicos que tengan asignada una computadora personal propiedad de la Secretaría, serán responsables de llevar a cabo el procedimiento de desinstalar cualquier tipo de juego instalado en ella.

### **3.1.6. SERVICIO TELEFÓNICO**

El servicio telefónico permite agilizar el acceso a la red interna de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social así como a la red pública y para hacer llamadas de larga distancia nacional e Internacional, así como a teléfonos celulares "el que llama paga" mediante el uso de clave de acceso.

Facilita el acceso de la ciudadanía a los servicios que presta la Institución a nivel nacional e internacional y permite mantener un contacto permanente con todas las áreas que integran la dependencia, así como con el personal que labora en ellas.

Facilita también el acceso a los siguientes servicios: internet, interconexión con las oficinas, entre otros.

### **3.2. FACTORES DETERMINANTES DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL**

Existen factores que se deben considerar dentro de nuestro estudio como parte del diagnóstico de comunicación interna en la institución, que pueden influir y que al conocerlos, nos ayudarán a comprender mejor cómo intervienen en la comunicación dentro de la Dirección de Desarrollo de Personal. Destacan cinco: el humano (personal operativo y

directivo); el económico (los salarios); la incertidumbre (temporalidad de permanencia en el puesto); el liderazgo (relación jefe-subordinado) y la burocracia (concepto que engloba a los trabajadores gubernamentales), entre otros elementos importantes que pueden determinar que la comunicación se dé o se interrumpa, o que no resulte efectiva.

### **3.2.1. FACTOR HUMANO**

Referirse a los recursos humanos de la STPS, significa hablar de sus 5,209 empleados en todo el país, de los cuales, 2,084 son de base y están sindicalizados, y 3,125 son de confianza; este último rubro incluye al personal de mandos medios y superiores.

En el caso específico de la Dirección de Desarrollo de Personal, el grupo está compuesto por 34 personas, de las cuales, 25 son técnico operativo, y 9 son a nivel mando, éstos son personal de mando medio y superior. **(ANEXO 4)**

Por cuestiones prácticas, se dividirán en dos grupos: directivos y operativos, o jefe-subordinado.

De esta interacción entre mandos medios y superiores y personal operativo (jefe-subordinado) interesa observar las formas de comunicación que entre ambos se establecen, así como los flujos verticales y horizontales de comunicación que se practican.

Sobre este punto, *Rogers y Rogers* señalan que "los individuos tienden a comunicarse en forma más abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores" <sup>31</sup>. Según el análisis realizado acerca del clima laboral efectuado al personal de la Dirección de Desarrollo de Personal, una situación similar ocurre, en donde el personal operativo se comunica más fácilmente con sus compañeros, para platicar, comentar, resolver, aclarar, discutir problemas personales, laborales e institucionales. En cambio, con los superiores, se apegan a los lineamientos, políticas y formas de trabajar de las nuevas administraciones.

Todo lo anterior quedó de manifiesto en los resultados que arrojó la Encuesta de clima organizacional en las dependencias públicas del Gobierno Federal que se aplicó en el año 2002 en la Dirección de Desarrollo de Personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los obtenidos tras la aplicación del Diagnóstico de clima laboral que en el mismo año se aplicó en toda la secretaría, por parte de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). **(ANEXO 5)**

Asimismo, estos estudios permitieron observar y analizar diversos aspectos que se dan en el ámbito laboral, específicamente en la Dirección de Desarrollo de Personal, como se verá más adelante, en el capítulo 4 de la presente investigación.

---

31 Rogers Everett M., y Rakha Agarwala, Rogers, *La Comunicación en las Organizaciones*, 6ª Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1980, p. 113.



### **3.2.2. FACTOR ECONÓMICO**

Partiendo de la noción de que el salario "se considera como el ingreso por la prestación de un servicio personal subordinado,"<sup>32</sup> me permito retomar las palabras que en el ámbito laboral gubernamental reflejan literalmente las inconformidades en torno a este singular concepto.

Escuchada en ámbitos laborales gubernamentales, la frase: "hacen como que me pagan, hago como que trabajo," nos puede llevar a un laberinto de interpretaciones personales entre las que destacan inconformidad por el salario percibido y falta de motivación e identificación con la institución para la que se trabaja.

Dentro del Diagnóstico de clima laboral, se reflejó que la discrepancia entre salarios y funciones no siempre están acordes, las cargas de trabajo son disparejas y faltan apoyos para el personal.

Situaciones como ésta, donde por las razones que sean, las necesidades económicas del empleado no pueden ser cubiertas, la comunicación motivacional puede ayudar a que realice mejor su trabajo.

Los salarios de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo de Personal son bajos, sobre todo los de los operativos, situación no exclusiva de la Secretaría, sino una realidad en el país. Ante esta problemática y cuando no se vislumbra una mejora sustancial a corto plazo de los salarios en México, es a través de estímulos psicológicos como cuando se da el

---

<sup>32</sup> SHCP. *Ley del Impuesto sobre la Renta*, SHCP, México, 2003.

reconocimiento al buen desempeño, por ejemplo, estimulando la eficiencia mensual con vales de despensa y reconociendo al mejor trabajador.

### **3.2.3. FACTOR INCERTIDUMBRE (TIEMPO)**

Por otra parte, el personal directivo de la Dirección de Desarrollo de Personal enfrenta otra problemática, la de continuar en su cargo, debido a que son puestos de confianza y su permanencia radica en que los nuevos cuadros directivos, los consideren como parte de su equipo o los sustituyan por personal que pertenezca a sus propios grupos de trabajo.

Si bien los salarios del personal directivo son aceptables, el tiempo de estancia en el cargo que ocupa en la institución provoca incertidumbre. ¿Cuánto tiempo pueden seguir con el cargo? ¿Días, meses, años? No se sabe, porque mantenerse al frente no siempre tiene que ver con su capacidad o efectividad profesional, según se aprecia en el Diagnóstico de clima laboral. Este tipo de puestos (directores generales, coordinadores administrativos, directores de área, jefes de departamento, etc.) se obtienen por nombramiento directo de funcionarios de alto nivel, y cuando uno de estos altos funcionarios renuncia, el cuadro directivo-administrativo que lo acompaña cambia también. Al titular de la Secretaría del Trabajo lo nombra el Presidente de la República.

Esta incertidumbre de permanencia en el puesto es, en ocasiones, una causa para que la planeación de estrategias de trabajo y el logro de objetivos se dificulten o no se cumplan. Un ejemplo ya citado es el de los programas de comunicación interna, que están acordes a las políticas establecidas por las autoridades en turno.

### **3.2.4 FACTOR LIDERAZGO**

A través del grado de Interacción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales que brinda), y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo, es como podemos mejorar las relaciones entre los servidores públicos y las personas que solicitan nuestra orientación, colaboración o ayuda.

Otro aspecto importante reflejado en el Diagnóstico de clima laboral, fue el del ejercicio del liderazgo, algo que escasamente se practica dentro de la institución, ya que son pocos los titulares que han buscado un acercamiento con su personal.

Por ello, para generar este cambio cultural, los líderes durante la administración de Carlos Abascal, deberán propiciar un ambiente participativo y abierto, generando las condiciones necesarias para fomentar la aportación de ideas y propuestas de mejora del personal, sin importar su nivel dentro de la organización.

Asimismo, difundir los principios y valores de calidad del Modelo de Calidad INTRAGOB, a través del ejemplo de su actuación personal, para que estos sean compartidos por todo el personal de la organización.

### **3.2.5. FACTOR BUROCRACIA**

Dentro de las instituciones públicas el término "*burocracia*" ha trascendido su significado literal, para referirse a muy diversos fenómenos. Usado impropiaemente como sinónimo de

administración o de todo tipo de organización compleja, tiene una connotación peyorativa en el lenguaje cotidiano que alude a la administración lenta e ineficaz, como se les encasilla a los trabajadores que trabajan para el gobierno<sup>33</sup>. El propósito de mencionarlo es dar un calificativo a los trabajadores de instituciones como en el caso de la Dirección de Desarrollo de Personal.

El concepto de burócrata, en oficinas principalmente de gobierno, es un término considerado despectivo que denota a un empleado como flojo e ineficiente. Por lo que, deduzco, no es siempre motivo de orgullo trabajar para una dependencia pública. Y es justamente éste uno de los factores que puede influir para que los trabajadores no se "*pongan la camiseta*" y se identifiquen con la institución.

Como es sabido no siempre son las instituciones malas, sino las personas que reflejan una imagen negativa o positiva de las actividades inherentes a la institución, por que forman parte importante de las acciones que se efectúan al interior y exterior, son un espejo de los estados de ánimo personal, laboral y familiar.

---

33 Molina, Ignacio, *Conceptos Fundamentales de Ciencia Política*, 2ª Edición, Editorial Alianza, Madrid, 1998, p. 136

## **CAPÍTULO 4**

### **4. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL**

El principal objetivo de llevar a cabo un Diagnóstico de Comunicación Interna en la Dirección de Desarrollo de Personal es el de conocer el estado actual de su comunicación organizacional Interna, de tal manera que nos permita proporcionar información estructurada y confiable acerca del funcionamiento de la organización, de las percepciones, expectativas, actitudes y preocupaciones del personal en su ambiente laboral. El diagnóstico constituye una herramienta útil tanto para la comprensión del comportamiento organizacional, como para el establecimiento de líneas estratégicas institucionales. Es un punto de partida primordial para emprender un programa de mejora administrativa.

Para la elaboración de este diagnóstico se aplicó una encuesta a todo el personal que labora en la Dirección de Desarrollo de Personal, nos referimos a los 34 trabajadores, tanto operativos, como mandos medios y superiores; se recogió y sistematizó información a partir de las respuestas obtenidas.

En la encuesta se realizó una serie de preguntas relacionadas con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; para identificar los problemas que perciben los trabajadores en torno al clima organizacional y la comunicación Interna en la Dependencia en lo general, y en su área de trabajo en lo particular, y poder establecer así una propuesta de mejora al Interior de la Dirección.

Se realizaron preguntas en las cuales se solicitó al personal calificara la importancia que tiene su desempeño en la institución, el agrado que le da su trabajo y de qué manera el ambiente laboral influye en su labor. Por otra parte, se elaboraron preguntas acerca del nivel de conocimientos que tiene acerca de la misión y visión de la institución y si está preparado para enfrentar los cambios que se originan en el medio laboral. En algunas preguntas abiertas se recabó información diversa, la cual se aprovechó para profundizar en el comportamiento que tienen los empleados para enfrentar los cambios internos que se dan en los planes y programas institucionales.

El análisis estadístico consistió en una serie de cruces por género, edad, antigüedad, escolaridad y se analizaron las variantes, a fin de identificar las diferencias entre: los niveles (jefe-subordinado), género (mujer-hombre), edad, antigüedad y escolaridad.

Se ordenaron respuestas por su grado de importancia, como una medida comparativa, y se relacionaron con los niveles de conocimiento, actitudes y características de la Dirección de Desarrollo de Personal.

Los resultados indicaron que uno de los principales problemas de comunicación era la falta de ésta a nivel interpersonal, grupal e institucional. A su vez, los bajos salarios, la falta de preparación académica de los trabajadores, de los funcionarios y la falta de actualización profesional; así como la falta de trabajo en equipo, y no contar con equipo técnico adecuado, fueron aspectos reveladores que descubrieron el nivel de conocimientos y actitudes que tienen los empleados en la organización.

Del resultado de este diagnóstico se proponen posibles soluciones que se asentaron en el punto 4.6. del presente capítulo; por otra parte, los resultados del Diagnóstico de comunicación interna se muestran a continuación.

#### **4.1. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

El grupo está compuesto por 34 personas:

Clasificación por género:

Dirección de Desarrollo de Personal		%
Hombres	13	39%
Mujeres	21	61%
Total	34	100%

Composición por edad:

Edad	Num. de personas	%
Hasta 30 años	8	24%
Entre 31 y 40 años	13	38%
Entre 41 y 50 años	10	29%
Más de 50 años	3	9%
Total	34	100%

Se aprecia una relativa baja proporción de jóvenes: el 76% del personal de la Dirección tiene más de 30 años.

*Antigüedad en la Institución:*

La mayor parte del personal (88%) ha laborado en la Institución de 1 a 15 años y sólo el 3% tiene una antigüedad de más de 20 años en la dependencia, mientras que sólo el 6% pertenece a la Dirección de Desarrollo de Personal apenas menos de un año.

Antigüedad	Núm. de personas	%
Menos de 1 año	2	6%
Entre 1 - 4 años	18	53%
Entre 5 - 10 años	5	16%
Entre 11 - 15 años	7	20%
Entre 16 - 20 años	1	3%
Más de 20 años	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

*Nivel de educación:*

Seis por ciento posee sólo el nivel básico de educación y más de la mitad del personal (94%) tiene nivel medio superior y superior o profesional o mayor. Son pocos los servidores públicos con estudios de posgrado: 3%.



Último nivel de Escolaridad	Núm. de personas	%
Hasta educación básica (primaria y secundaria)	2	6%
Hasta Preparatoria	11	32%
Hasta Profesional	20	59%
Hasta posgrado	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Sin embargo, la distribución escolar por género, resulta ser más alta para las mujeres, ya que 73% de ellas poseen estudios universitarios o superiores, mientras que de los hombres sólo el 40% tiene nivel profesional, algo que suena lógico, dado que en la Dirección de Desarrollo de Personal, la población femenina es mayor.

Escolaridad	Mujeres (21)	Hombres (13)
Hasta educación básica (primaria y secundaria)	0%	20%
Hasta preparatoria	27%	40%
Hasta profesional	70%	40%
Hasta posgrado	3%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Dadas las características del grupo, los datos arrojaron ciertas diferencias que tienen que ver con aspectos tales como relación jefe-subordinado, aprovechamiento de recursos e integración del equipo de trabajo, entre otros.

Se descubrió que de acuerdo con el género, los trabajadores de la Dirección de Desarrollo de Personal tienen mayor o menor disposición para desenvolverse en aspectos como los mencionados anteriormente, tal y como se observa en el siguiente cuadro:

No.	Diferencia por género	Hombres	Hombres que No	Mujeres	Mujeres que No
1	Reunión de supervisores con empleados	81%	39%	49%	51%
2	Recursos de la institución bien aprovechados	51%	49%	49%	51%
3	Autonomía de los trabajadores	81%	39%	49%	51%
4	Confianza para solicitar aumento de salario	41%	59%	39%	61%
5	Motivación al orden y a la limpieza	81%	39%	49%	51%

Entre menor escolaridad tienen los trabajadores de la Dirección de Desarrollo de Personal, los niveles de respuesta en sus actividades son más bajos, pero presentan mayor o menor disposición a aspectos tales como:

No.	Diferencias por escolaridad	Sec.	Prep.	Prof.	Posg.
1	Presión continua	40%	51%	90%	95%
2	Conformismo como obstáculo al cambio	80%	75%	50%	50%
3	Trabajo retador	50%	60%	85%	96%
4	Urgencia cotidiana	50%	50%	85%	90%
5	Número adecuado de cursos de capacitación	10%	10%	50%	50%
6	Ambiente de trabajo individualista	40%	50%	75%	90%
7	Reglas y reglamentos poco claros	50%	50%	50%	50%
8	Crítica infundada de supervisores	70%	80%	70%	70%
9	Problemas causados por hablar a espaldas de los compañeros	70%	70%	50%	60%
10	Tiempo extra más frecuente	40%	40%	78%	75%

Las principales diferencias se dan generalmente entre los niveles extremos de escolaridad: secundaria con respecto a profesional y posgrado. Por ejemplo, la principal diferencia se aprecia que mientras los empleados poseen mayores niveles escolares se siente una mayor presión en el trabajo. Cabe señalar que para los que tienen bajo nivel escolar, el trabajo no es asumido como retador, debido a la simplicidad que normalmente lo caracteriza; ya que la urgencia del trabajo no es tan frecuente, lo que reduce la exigencia del tiempo extra y el conformismo no es percibido como un problema.

#### **4.2. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

De acuerdo con la apreciación de los empleados, los principales problemas que se dan dentro de la institución son: ausencia de comunicación, bajos salarios, falta de preparación

(capacitación) y actualización (académica), así como poco sentido de cooperación y trabajo en equipo, y carencia de instrumentos técnicos y falta de planeación adecuada, entre otros.

En el siguiente cuadro se muestran los diez problemas más relevantes, que se reflejaron en las respuestas de los trabajadores en la encuesta.

No.	Principales problemas	%	MUJERES	HOMBRES
1	Falta de comunicación	90%	61%	39%
2	Bajos salarios	88%	40%	48%
3	Falta de preparación y actualización	88%	43%	43%
4	Falta de cooperación y trabajo en equipo	85%	45%	40%
5	Falta de equipo técnico	85%	40%	45%
6	Falta de planeación adecuada	84%	42%	42%
7	Falta de espíritu de equipo	82%	42%	40%
8	Espacios físicos inadecuados	82%	41%	41%
9	Ambiente de trabajo estresante	79%	39%	40%
10	Centralización de las decisiones	79%	39%	40%

El principal problema para todos los niveles resultó ser la falta de comunicación.

Por otra parte, el rubro de bajos salarios se resiente más entre los hombres, debido a su nivel de escolaridad.

Finalmente, la falta de preparación (capacitación) y actualización (académica) del personal es percibida como un problema general.

Del estado que guarda la comunicación interna se detectó lo siguiente:

- + La Comunicación Interna es insuficiente en cantidad y calidad, la información formal tiene poca credibilidad y se da fuera de tiempo, predomina el rumor.
- + Por lo que respecta a la información formal, se maneja incompleta, es distorsionada y jerarquizada, con mucho protocolo, tiende a manejarse de una forma vertical y autoritaria.
- + Dentro de la institución no existen un responsable de la comunicación interna, lo que propicia una falta de identificación para usar programas de comunicación al interior de la dependencia.

Lo anterior quedó de manifiesto en los problemas que los trabajadores consideraban, podían tener alguna importancia en el ámbito personal y laboral.

¿Qué tanto conoce (el trabajador) acerca de ...	Mucho	Poco	Nada	Na/Nc
Del área a la que pertenece	67%	30%	3%	
De la dependencia (STPS)	50%	46%	4%	
Del Gobierno Federal	37%	56%	6%	1%

En términos generales, ¿usted diría que conoce las actividades encomendadas a la STPS...

Muy Bien	Bien	Poco	Muy Poco	Nada
33%	48%	15%	3%	1%

¿Usted diría que en su área cuentan con Información suficiente acerca de los logros y avances de la STPS?

SI	No	Na/Nc
52%	44%	4%

En su opinión, la comunicación Interna en la STPS es:

Muy Buena	Buena	Regular	Malas	Muy mala
10%	28%	46%	12%	4%

Por lo general, ¿sobre qué tipo de asuntos recibe información de la STPS y de la Dirección de Desarrollo de Personal?

Administrativas/ Prestaciones		Notas/ Reportes de Avances		Invitaciones a eventos		Ninguno		Otros	
7		12%		5%		3%		2%	
DDP	STPS	DDP	STPS	DDP	STPS	DDP	STPS	DDP	STPS
43%	35%	7%	5%	3%	2%	1%	2%	1%	1%

¿En qué tipo de asuntos considera que la comunicación no es buena?

Los asuntos administrativos/ Normas y Reglamentos	Todas	No existe una promoción o información adecuada	Otras	Na/Nc
58%	5%	4%	6%	27%

¿A través de qué medios recibe información o se entera de las actividades de la STPS?

Circulares, Memorándum, Oficios	Directamente de sus superiores	Página de Internet	Medios Impresos y electrónicos (se incluyen periódicos, radio)	Comunicación verbal, a través de compañeros y/o amigos	Ninguno	No sabe
54%	21%	14%	4%	3%	4%	0%

### 4.3. OBSTÁCULOS AL CAMBIO

La falta de comunicación ha sido señalada como uno de los aspectos más desfavorables en la Institución y en la Dirección de Desarrollo de Personal, lo que representa un obstáculo para el cambio en el clima organizacional, seguido por la falta de preparación (capacitación) y por el conformismo de los trabajadores, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

No	Obstáculos al cambio	%	Educación Básica	Educación Profesional	N/c
1	Falta de comunicación	85%	35%	50%	15%
2	Falta de preparación ( capacitación)	85%	30%	55%	15%
3	Conformismo	78%	20%	58%	22%
4	Incertidumbre	77%	22%	55%	23%
5	Consecuencias negativas	75%	25%	50%	25%
6	Pesadez de las estructuras	74%	24%	50%	26%
7	Transformación del juego político	74%	22%	52%	26%
8	Irrelevancia del cambio	73%	23%	50%	27%
9	Complejidad del cambio	72%	22%	50%	28%

Dentro de los principales obstáculos que perciben los empleados encontramos que para aquellos de nivel profesional, la falta de comunicación representa un problema más importante que para aquellos cuyo nivel académico es sólo básico.

Aunado a ello la falta de preparación y actualización se resiente más entre los empleados de nivel profesional, que en aquellos cuya educación es básica.

Por lo que se refiere al conformismo, hay que señalar que éste se percibe de manera mucho más importante para los niveles escolares altos (profesionistas), que para el nivel básico primaria-secundaria).

#### **4.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

De acuerdo al concepto de fortalezas (aspectos favorables) y debilidades (aspectos desfavorables) que se mencionan en el Diagnóstico de Clima Organizacional arrojó que una de las grandes fortalezas entre el personal de la Dirección de Desarrollo de Personal resultó ser el orgullo de pertenencia a la STPS (comparado incluso con el espacio familiar), seguido por aspectos asociados con el papel que juega la dependencia ante la sociedad mexicana. También destaca la importancia que tienen los valores institucionales, los cuales resultaron altamente apreciados por los empleados.



No.	Aspectos más favorables	%	N/c
1	Importancia de los valores (*)	92%	8%
2	Orgullo de pertenencia	90%	10%
3	Importancia de la institución en la sociedad	89%	11%
4	Institución donde vale la pena trabajar	88%	12%
5	Trabajo interesante	83%	17%
6	Relaciones suficientes de trabajo	81%	19%
7	Objetivos institucionales bien comprendidos	81%	19%

(\*) Incluye diferentes aspectos. El valor que aparece corresponde al promedio. Estos se analizarán de manera individual más adelante.

Por otra parte, cabe resaltar que entre las debilidades más significativas se encuentran las relacionadas con: confianza para solicitar aumento de salario, crédito a las ideas novedosas, cursos de actualización (los eventos de capacitación, se restringen al personal operativo), motivación para la decisión autónoma del trabajador y bajos salarios (los niveles salariales son inferiores a las necesidades actuales que demanda la economía familiar).

El personal no se siente ni motivado, ni comprometido ante los bajos ingresos, esto, aunado a la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los superiores, queda manifiesto en ocasiones en las actividades que desarrollan, falta de difusión de objetivos y políticas (no existe una difusión interna de los logros de la dependencia, existe desconocimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos, programas internos, entre otros).

Del papel que juegan los jefes se mostró que existe un bajo nivel de reconocimiento hacia el logro de los trabajadores.

Para las mujeres, el reconocimiento por parte de los supervisores resultó ser la diferencia más importante. Lo mismo sucede con las reuniones que tienen con los supervisores; las mujeres tienen una visión menos positiva que los hombres.

La actitud y aplicación estricta de las reglas y los reglamentos es un obstáculo al cambio y una limitante para la adaptación a los nuevos entornos.

Ambos aspectos, se relacionan con la percepción que se tiene de un ambiente agradable de trabajo, con el bajo reconocimiento de los logros de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo de Personal y del cuidado de éstos en la realización de sus actividades.

La importancia de los problemas existentes y de los obstáculos al cambio, se muestran en el siguiente cuadro:

No.	Aspectos más desfavorables	%	N/c
1	Confianza para solicitar aumento de salario	44%	58%
2	Crédito a las ideas novedosas	60%	50%
3	Cursos de actualización	62%	48%
4	Motivación para la decisión autónoma del trabajador	62%	48%
5	Bajo salario	53%	47%
6	Reconocimiento por parte de los supervisores	54%	48%
7	Recursos de la institución bien aprovechados	54%	48%
8	Reunión de supervisores con empleados	54%	48%
9	Inyección de confianza a los empleados	55%	45%
10	Difusión de objetivos y políticas	55%	45%
11	Comunicación institucional	67%	43%
12	Importancia de problemas	83%	17%
13	Obstáculos al cambio	77%	23%

#### 4.5. ÁREAS DE OPORTUNIDAD

En términos generales, se observa que el clima organizacional en la Dirección de Desarrollo de Personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es positivo.

Como es bien sabido dentro de la sociedad mexicana, los valores constituyen principios fundamentales en el desempeño de cualquier actividad. En el caso de la Dirección de Desarrollo de Personal de la STPS, los valores institucionales son altamente apreciados por todo el personal, destacan entre ellos: la honestidad, la lealtad y la integridad, como algunos de los más significativos, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

No	Valores	%	Educación	
			Básica	Profesional
1	Honestidad	94%	47%	47%
2	Lealtad	93%	46%	47%
3	Integridad de la persona	93%	46%	47%
4	Justicia	92%	40%	52%
5	Actitud de servicio	92%	40%	52%
6	Tolerancia y respeto	92%	40%	52%
7	Constancia	92%	32%	60%
8	Responsabilidad social	92%	32%	60%
9	Armonía	92%	40%	52%
10	Apego a la ley	91%	41%	50%

La actitud de servicio resultó ser bien valorada por los empleados con escolaridad profesional y estudios de posgrado y menor para los trabajadores con nivel básico. Una posible explicación es el grado de mayor exigencia que existe entre los empleados de profesional y posgrado y el tipo de trabajo realizado por los de nivel básico.

#### 4.6. RETOS Y PROPUESTAS

RETO	PROPUESTA
<p>Uno de los principales retos de la Dirección de Desarrollo de Personal y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es el fortalecimiento de los valores que integran los principios de la visión, misión y objetivos rectores de la institución en la vida operativa cotidiana a fin de mejorar el clima organizacional, y así contribuir a elevar el desempeño de los trabajadores.</p>	<p>Instrumentar campañas de difusión interna que permitan promover: la misión, visión, los principios de inclusión, diálogo, legalidad, paz laboral, así como los objetivos rectores y líneas estratégicas de la Institución a través de impresos alusivos y periódicos.</p>
<p>El objetivo de fortalecer una cultura basada en valores es promover costumbres con alto contenido ético que trasciendan directamente en el desempeño institucional, en beneficio de la Dirección de Desarrollo de Personal en lo particular y sea reflejo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social hacia el exterior.</p>	<p>Utilizar y fortalecer un medio de comunicación interna (revista, folleto, tríptico, etc.) para promover constantemente los valores institucionales. Por ejemplo: La honestidad, lealtad, justicia, constancia, apego a la ley, actitud de servicio, entre otros, dado que éstos ya son aspectos que repercuten directamente en la función pública y que según el Modelo de Calidad INTRAGOB son factores medibles, incluso a través de premios a la Calidad Institucional.</p>
<p>Uno de los principales beneficios de una administración basada en valores es el aprovechamiento de los aspectos más favorables que se tienen en la institución para contribuir a consolidar aquellos que se encuentran en desarrollo, atendiendo de manera adecuada los aspectos problemáticos, como es la falta de comunicación.</p>	<p>Preparar cuatro campañas de difusión interna que permitan proyectar ante el personal de la Institución y la sociedad, la nueva imagen que del servidor público se quiere dar a la dependencia tanto al interior como al exterior, en apego a lo establecido en el Modelo de Calidad INTRAGOB, promoviendo los aspectos más favorables y cómo se pueden resolver los más desfavorables.</p>

RETO	PROPUESTA
	<p>Campañas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fortalecimiento de la Imagen de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Misión y la Visión).</li> <li>b) Difusión de prestaciones para los empleados.</li> <li>c) Promoción de los valores, que permitan una identificación con la institución.</li> <li>d) Ahorro y buen uso de los recursos materiales y financieros de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</li> </ul> <p>En coordinación con las áreas involucradas, realizar spots publicitarios para medios electrónicos, página web de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, red interna y correo electrónico.</p> <p>Estas campañas se apoyarán en la revista que se propone sea denominada Nuestra Gente para promover permanentemente los valores institucionales, se sugiere la edición de un periódico mural mensual, que difunda información relacionada a la dependencia, la distribución de una guía de referencia rápida del Manual de Identidad Gráfica Institucional, para promover el uso de la Imagen y logotipo de la Institución, entre otros. Las campañas se realizarán conforme al presupuesto autorizado.</p>

RETO	PROPUESTA
<p>Promover una nueva forma de ver el trabajo dentro de la dependencia, que repercuta en beneficio de la comunidad.</p>	<p>Difundir en qué consiste la "Nueva Cultura Laboral", cuáles son sus beneficios, creando así un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo. Utilizar distintos medios de comunicación (folletos, carteles, eventos, entre otros) para emitir mensajes claros y concisos, que destaquen las acciones Institucionales y motiven las acciones personales. Por ejemplo: "El Gobierno Federal da Igualdad de oportunidades de trabajo..." "¿Cómo aprovechas estas oportunidades?" "¿Tú qué haces por tu institución?". Promover asimismo: "¿Qué es la Nueva Cultura Laboral?", "¿Qué valores promueve?", por ejemplo: "El trabajo nos hace mejores como personas, con nuestro trabajo contribuimos al desarrollo de México y de nuestra familia".</p>
<p>Dar un sentido más ético y profundo a la actividad cotidiana.</p>	<p>Promover el uso, aplicación y significado del Código de Ética, entre todos los trabajadores de la dependencia, a través de la difusión de conceptos relacionados, con la integridad, honradez, transparencia, etc. Por ejemplo: "Llego puntual a mi trabajo", "Cuido mi tiempo, trato de aprovecharlo al máximo", "Soy más responsable y entrego mi trabajo como se me pide", "Me respeto y respeto a mis compañeros", "En consecuencia, soy más productivo". (ANEXO 6)</p>

RETO	PROPUESTA
Promover un mayor sentido de responsabilidad en torno a objetivos comunes.	Implementar una nueva cultura del trabajo basada en la cooperación y el trabajo en equipo, que permita fomentar la creatividad, autonomía y la capacidad de resolución de problemas.
Reestructurar el organigrama de la Dirección de Desarrollo de Personal.	Rediseñar la estructura de la Dirección de Desarrollo de Personal, ampliando la estructura o reubicando al personal, si se considera adecuado, al perfil de puesto de cada uno, tomando en cuenta su nivel escolar.
Alcanzar un mejor desempeño laboral y reducir la rotación del personal.	Fomentar, promover al Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Servicio Profesional de Carrera, el cual entró en vigor el 7 de octubre de 2003 en todas las dependencias de la Administración Pública Federal.
Captar personal altamente calificado.	Reclutar y seleccionar personal, con base en los perfiles de puesto necesarios e instrumentando mecanismos veraces que permitan conocer las habilidades, aptitudes, capacidades y conocimientos de los nuevos postulantes.
Establecer un sistema de evaluación del desempeño, basado en el mérito individual y el comportamiento ético.	Actualizar junto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) los formatos de evaluación del desempeño, de acuerdo con criterios novedosos, que reconozcan tanto el mérito como el comportamiento.

RETO	PROPUESTA
<p>Propiciar la mayor participación del personal para discutir, comentar y resolver problemas derivados de la ejecución de las diversas tareas.</p>	<p>Realizar encuestas, reuniones, cuestionarios, etc., que permitan conocer la imagen que de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene su personal, así como conocer aquellos servicios y beneficios a los que el personal le da mayor importancia.</p> <p>Detectar los servicios eficientes (fortalezas) y los deficientes (debilidades), para definir nuevas oportunidades de mejora al Interior de la dependencia.</p>
<p>Mejorar los estilos de dirección, favoreciendo con ello la participación activa de todo el personal, fomentando la creatividad, autonomía y responsabilidad.</p>	<p>Generar reuniones periódicas de trabajo (entre jefes y subordinados) para conocer las expectativas, limitantes y logros de éstos.</p>
<p>Fortalecer la capacitación del personal, atendiendo las necesidades particulares de desarrollo, tomando en cuenta su nivel de escolaridad y género, así como los principios estratégicos de la Institución.</p>	<p>Realizar cursos, seminarios, talleres, foros, etc., encaminados a fomentar el desarrollo académico y cultural de los trabajadores de la Dirección de Desarrollo de Personal.</p>
<p>Fomentar la comunicación Interna, sencilla, oportuna, veraz, honesta, transparente, normada, clara, reflexiva, incluyente, abierta, creativa, flexible, con un sentido humano, que permita mantener un contacto estrecho y oportuno de la Institución con el servidor público.</p>	<p>Crear un área responsable de la Comunicación Interna en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se encargue de normar e integrar a todas las áreas de la dependencia en los programas y proyectos de comunicación Interna que se realicen.</p> <p>Cada área deberá tener un responsable (Director General o Director de Área), quien(es) deberá(n) mantener informado al personal de las actividades de la dependencia en este sentido.</p>



RETO	PROPUESTA
	<p>El responsable del Área de Comunicación Interna deberá ser un buen estratega, que diseñe, difunda y coordine todas las actividades de comunicación dentro de la institución. Tendrá que estar comprometido e involucrado en los programas de comunicación existentes, siendo formal y oportuno.</p>
<p>Establecer programas realistas, con un sistema integral de comunicación, oportuno, formal y bien estructurado, dirigido a todos los trabajadores.</p>	<p>Implementar un módulo de Información que difunda los servicios que brinda la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que informe a todos los trabajadores sobre los servicios de la dependencia.</p> <p>Deberá contar con personal capacitado (por ejemplo, edecanía), un número telefónico exclusivo y equipo informático, entre otros, que facilite, agilice o permita proporcionar un mejor servicio a los usuarios.</p> <p>Normar como obligatoriedad que todas las áreas que proporcionan servicios a la ciudadanía ofrezcan y actualicen la Información del módulo.</p>

## **CONCLUSIONES**

- + Una organización que no tenga una correcta planeación en torno a su comunicación interna, no funciona adecuadamente.
  
- + En la Dirección de Desarrollo de Personal y en la STPS se ha descuidado la comunicación interna, viéndose afectados principalmente dos aspectos: el humano y el motivacional, lo que repercute a su vez en falta de preparación y actualización, entre el personal.
  
- + El descuido en la comunicación interna ha llevado a la baja productividad y a la falta de integración del personal con la Institución, por lo que se hace necesario tomar en cuenta que un elemento importante para cambiar la actitud del trabajador es definitivamente la motivación.
  
- + La falta de identificación institucional no resultó ser un factor latente en la Dirección de Desarrollo de Personal, sin embargo, es necesario fortalecer permanentemente la imagen institucional. Si se logra una actitud positiva de los empleados, ellos serán generadores y promotores de cambios más efectivos. Pero este punto no se alcanzará si la institución no logra comunicarse al Interior, y tampoco podrá proyectarse al exterior, pues no tendrá bases sólidas para difundir su imagen.
  
- + Para mejorar los métodos de trabajo habrá que romper la verticalidad unidireccional de la comunicación y practicar la de carácter bidireccional o multidireccional; es decir,

utilizar la comunicación horizontal como alternativa para mejorar las relaciones de trabajo y la productividad, ya que la comunicación vertical jefe-subordinado es la que con mayor frecuencia se practica en la secretaría, y, como ya se sustentó teóricamente, no es siempre la mejor.

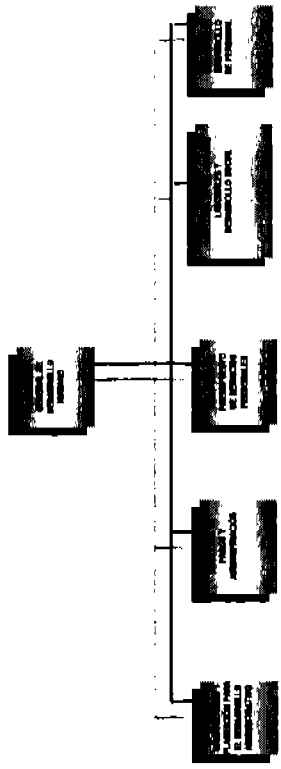
- + Los constantes cambios de titulares en la dependencia han provocado discontinuidad en los programas de comunicación interna, lo que se ve agravado con la limitación en gastos para publicaciones y publicidad, provocada por recortes presupuestales, lo cual frena cualquier intento de cambio de actitud y pensamiento en el corto plazo.
  
- + Todo el personal de la Dirección de Desarrollo de Personal debe llevar a cabo acciones de comunicación de manera integral, evitar la comunicación dispersa o fragmentada y no utilizar los medios (existentes o nuevos) de manera aislada. Cada una de las acciones de comunicación se deben realizar de manera coordinada y dentro de una estrategia global.
  
- + La presente investigación me ha llevado a reflexionar sobre la importancia de la comunicación y, en especial, la importancia de la comunicación humana, por que es mediante el uso de la palabra y de cualquier otra forma de expresión como las personas expresamos nuestros pensamientos sentimientos y estados de ánimo y en la organización la comunicación es el cemento que forma las organizaciones, permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido.

- + La comunicación en todo centro de trabajo es responsabilidad de quienes ahí laboran, ya que de la forma correcta de comunicarnos en el trabajo se vera un ambiente agradable, que reflejará al mismo tiempo una mejor calidad en los servicios que ofrecemos.

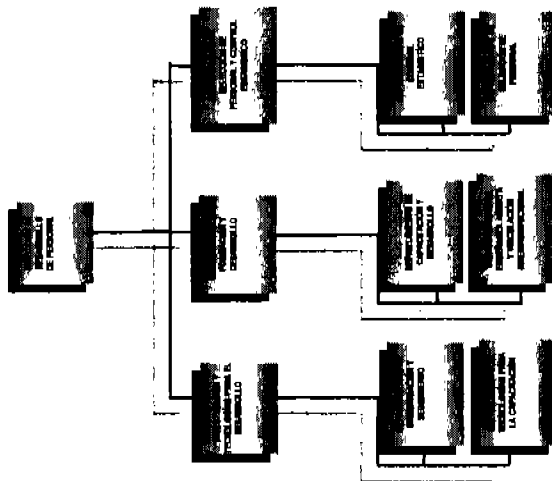
ALXOM



# ORGANIGRAMA DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO HUMANO



# ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAL





# ANEXO 2

## VISIÓN

"Promovida por la Secretaría, México cuenta con la cultura laboral que propicia el bienestar y el bienestar de sus habitantes, por la que el trabajo productivo es un medio para el desarrollo integral de las personas, y los trabajadores de México tienen un nivel de vida acorde con su dignidad humana".

## MISIÓN

"Conducir con justicia y equidad la política laboral nacional que propicie el bien común".

La Secretaría promueve la participación y eficacia una cultura, una legislación e instituciones que impulsen el trabajo de las mujeres y los mexicanos como expresión de la dignidad de la persona humana, para su plena realización, mejorar su nivel de vida y el de su familia; promueve el empleo digno libre de riesgos, así como la participación para la productividad y la competitividad; coadyuva a disminuir las graves desigualdades sociales, impartiendo justicia laboral para mantener el equilibrio entre los factores de la producción, a fin de contribuir a generar un desarrollo económico dinámico, sostenible, sustentable e incluyente.

# ANEXO 3

# REPORTS

LA INFORMÁTICA EN LA STPS



México, D.F.  
1998  
Número 1

# COLLABORAR

Revista de la STPS y el Sector Privado



Contenido:  
- Economía  
- Empleo  
- Salud  
- Tecnología  
- Opinión

Contenido:  
- Economía  
- Empleo  
- Salud  
- Tecnología  
- Opinión



# Trabajo General



Felicidades!

## MI CHAMBA

Trabajo

¡Encuentra tu trabajo aquí!

## MI Chamba

¡Encuentra tu trabajo aquí!

3162 vacantes

Tenemos muchas más en **Chamba**

Sólo dame el **CU MIE DEB PROSO**

¡Encuentra tu trabajo aquí!

## MI Chamba

¡Encuentra tu trabajo aquí!

¡Encuentra tu trabajo aquí!

## ¿Buscas trabajo?

¡Encuentra tu trabajo aquí!

**Chamba**

## MI Chamba

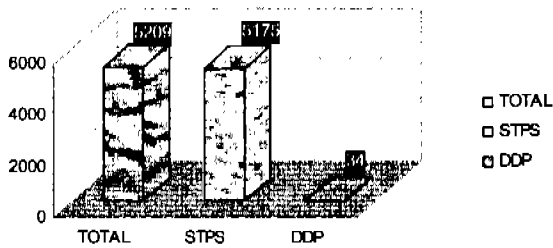
¡Encuentra tu trabajo aquí!

**Chamba**

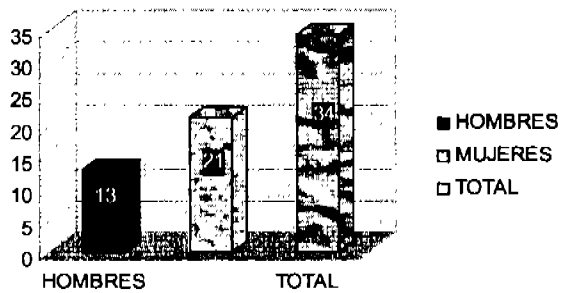
# ANEXO 4

TOTAL	5209
STPS	5175
DDP	34

**SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**



**DIRECCION DE DESARROLLO DE PERSONAL**



HOMBRES	13
MUJERES	21
TOTAL	34

# ANEXO 5

**Encuesta de clima organizacional  
en las dependencias públicas  
del Gobierno Federal.**



COORDINACION GENERAL DE  
OPERACIONES Y SERVICIOS

SECRETARÍA DEL  
TRABAJO Y  
PREVISIÓN SOCIAL | STPS

---

PROGRAMA

CULTURA INSTITUCIONAL  
CON VISION COMPARTIDA

CLIMA LABORAL



# ANEXO 6

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

# Código de Ética

Vicente Fox Quesada

Presidente de México

1° de diciembre de 2000

## RENDICIÓN DE CUENTAS

Proveré la eficacia y la calidad en la gestión de la administración pública, contribuyendo a su mejora continua y a su modernización, teniendo como principios fundamentales la optimización de sus recursos y la realización de cuentas.

## ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO

Adoptaré una clara voluntad de comprensión, respeto y diálogo por la diversidad del entorno cultural y ecológico de nuestro país.

## GENEROSIDAD

Actuaré con generosidad especial, sensibilidad y solidaridad con los chicos, los jóvenes, las personas de la tercera edad, mujeres y las personas con discapacidad y en especial a todas aquellas personas que se encuentren en vulnerabilidad.

## IGUALDAD

Haré regla invariable de mis actos y decisiones el promover la igualdad de oportunidades para todos los mexicanos y mexicanas, sin distinción de edad, raza, credo, religión o preferencias sexuales.

Respetaré sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos y todas las mexicanas.

## LIDERAZGO

Promoveré y apoyaré esos compromisos con mi ejemplo personal, abonando a los principios morales que son base y sustento de una sociedad cultora en una patria ordenada y generosa.

## BIEN COMÚN

Assumo un compromiso irrenunciable con el bien común, entendiendo que el servicio público es patrimonio de todos los mexicanos y de todas las mexicanas, que sólo se justifica y legitima cuando se procura ese bien común, por encima de los intereses particulares.

## INTEGRIDAD

Cebiré mi reputación pública y privada, de modo tal que mis acciones y mis palabras sean honestas y dignas de credibilidad, fomentando una cultura de confianza y de verdad.

## HONRADEZ

Nunca usaré mi cargo público para ganancia personal, ni aceptaré prestación o compensación de ninguna persona u organización que me pueda llevar a actuar con falta de ética mis responsabilidades y obligaciones.

## IMPARCIALIDAD

Actuaré siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna.

## JUSTICIA

Cebiré mis actos a la estricta observancia de la ley, impulsando una cultura de procuración estricta de justicia y de respeto al estado de derecho.

## TRANSPARENCIA

Garantizaré el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de particulares, establecidos por la ley, así como el uso y aplicación transparente de los recursos públicos, fomentando su manejo responsable y elevando su indebidia discrecionalidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto, *et al*, *ABC del Desarrollo Organizacional*, México, 5ª Edición, Editorial Trillas, México, 1994.
- BAENA Paz, Guillermina, *Instrumentos de Investigación*, 4ª Edición, Editores Mexicanos Unidos, México, 1998.
- BAENA Paz, Guillermina, *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*, 4ª Edición, Editores Mexicanos Unidos, México, 1990.
- BERLO K, David, *El Proceso de la Comunicación*, 14ª Edición, Editorial Trillas, México, 1998.
- BOBBIO, Norberto, *Diccionario de Política*, 2ª Edición, Editorial Siglo XXI t. I, México, 1991.
- BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La Comunicación. Función Básica de las Relaciones Públicas*, 3ª Edición, Editorial Trillas, México, 1997.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos *et al*, *La Comunicación en las Organizaciones*, 4ª Edición, Editorial Trillas, México, 1998.
- FLORES Toussaint, *Crítica de la Información de Masas*, 3ª Edición, Editorial Trillas, México, 1991.
- GARZA Mercado, Ario, *Manual de Técnicas de Investigación*, 5ª Edición, Editorial Colegio de México, 1976.
- GOLDHABER, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, 2ª Edición, Editorial Diana, México, 1977.
- GOMEZJARA, Francisco, *El Diseño de la Investigación Social*, 1ª Edición, Editorial Fontamara, México, 1986.
- GONZÁLEZ Reyna, Susana, *Manual de Redacción e Investigación Documental*, 11ª Edición, Editorial Trillas, México, 1997.

- GUERRA Muñoz, Fernando, Seminario – Taller de Planeación Estratégica, ITAM, México, 1998.
- HOMS Quiroga, Ricardo, *La Comunicación en la Empresa*, 4ª Edición, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
- JOHANSEN Bartoglio, Oscar, *Las Comunicaciones y la Conducta Organizacional*, 3ª Edición, Editorial Diana, México, 1998.
- KATZ Daniel y KAHN Robert, *Psicología social de las organizaciones*, 6ª Edición, Editorial Trillas, México, 1997.
- KOUSES James M. y Barry Z. Posner, *El Desafío del Liderazgo*, TPG Learning System / ILCA, A.C., México, 1991.
- MARTÍNEZ de Velasco, Alberto, y Nosnik Abraham, *Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial*, 1ª Edición, Editorial Trillas, México, 1988.
- MATTELART, Armand, y Méchele Mattelart, *Historia de las Teorías de la Comunicación*, 1ª Edición, Editorial Paidós, México, 1997.
- MOLINA, Ignacio, *Conceptos Fundamentales de Ciencia Política*, Editorial Alianza, Madrid, 1998.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Administración Pública Federal*, México, 2002.
- RAMOS Padilla, Carlos, *La Comunicación. Un punto de vista Organizacional*, 2ª Edición, Editorial Trillas, México, 1998.
- ROGERS, Everett M., y Renkha Agarwala, Rogers, *La Comunicación en las Organizaciones*, 6ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1980.
- ROJAS Soriano, Raúl, *Guía para realizar Investigaciones Sociales*, 1ª Edición, Textos Universitarios, UNAM, México, 1982.
- SCHRAMM, Wilbur, *La Ciencia de la Comunicación Humana*, 1ª Edición, Editorial Roble,

México, 1975.

SHCP. *Ley del Impuesto sobre la Renta*, SHCP, México, 2003.

SHCP. *Guía para la Elaboración de Programas Institucionales de Capacitación en el Sector Público*, SHCP, México, 2001.

## MATERIALES OFICIALES DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

- 1.- *Diagnóstico de Clima Organizacional*, STPS, México, 2001 y 2002.
- 2.- *Diagnóstico de Comunicación Interna*. STPS, México, 2002.
- 3.- *Manual de Organización General*, STPS, México, 2002.
- 4.- *Reglamento Interior*, STPS, México, 1998.
- 5.- *Lineamientos Generales para la Capacitación del Sector Público*, STPS, México, 1990.
- 6.- *Capacitación Hacía la Calidad y el Mejoramiento Continuo*, STPS, México, 2002.
- 7.- *Conoce tu Secretaría*, Colección de Bolsillo Vol. I, STPS, México, 1999.
- 8.- *Cultura Institucional*, STPS, México, 2001.
- 9.- *Orgullo de Ser Servidor Público*, STPS, México, 2001.

## OTRAS FUENTES

STPS. [http// www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx).