



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN
FONATUR

TESINA:

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:

ADRIANA GUTIÉRREZ LÓPEZ

ASESOR:

FRANCISCA ROBLES

OCTUBRE 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Gracias.....

A Dios por la existencia y por esta oportunidad de vida, de experiencias y de evolución.

A mi esposo por impulsarme en la culminación de mis objetivos profesionales.

A mi Padre y a mi Madre que con sabiduría me han guiado y proporcionado una educación profesional, por su amor, ejemplo y dedicación.

A mis hermanos por su amor y por ser los mejores amigos y compañeros de la vida.

A mis abuelitos por todas sus bendiciones, su amor y su entrega de siempre.

A mis maestros por compartir sus conocimientos y su sabiduría.

A mis amigos y compañeros.

Eternamente gracias a todos por su confianza y su apoyo.

El Bien crece cuanto más se comunica.
Jhon Milton

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	2
1. LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	5
1.1 ¿Qué es la Comunicación Interna?.....	6
1.2 Características de las estrategias de Comunicación Interna.....	11
1.3 Liderazgo basado en principios y Equipos de Trabajo.....	16
2.- DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN FONATUR.....	22
2.1 Decreto de Creación de FONATUR.....	24
2.2 Imagen electrónica Interna de FONATUR.....	26
2.3 Aspectos de análisis de la Comunicación Interna en FONATUR.....	37
3.- PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FONATUR.....	47
3.1 Propuesta Filosófica.....	55
3.2 Propuesta Estructural.....	59
3.3 Propuesta Ejecutiva.....	68
CONCLUSIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	79

INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones es un proceso natural, indispensable y complejo; para lograr que sus integrantes se comuniquen de manera eficaz, es necesario conocer la cultura existente y la estructura de los medios y sistemas de comunicación para su uso adecuado y óptimo.

El objetivo de este trabajo es mostrar la importancia de la comunicación organizacional, en todo tipo de empresa y la necesidad de profesionales a cargo de ésta, a través de un estudio de comunicación interna aplicado en el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR).

En el primer capítulo se presentan las formas mediante las cuales fluye la información a través de la estructura orgánica de una Institución; los aspectos que todo experto en comunicación debe considerar para la implantación de cualquier estrategia de comunicación interna y la importancia del desarrollo de un nuevo liderazgo basado en principios que logren mayor efectividad en las personas.

Lo anterior mediante el diseño de estrategias que transmitan y difundan la información de manera oportuna para que sus integrantes se sientan identificados y comprometidos con la Institución y consigo mismos, propiciando así una nueva cultura organizacional.

En el segundo capítulo se muestra, de forma general, la organización de FONATUR, Institución que forma parte del sector público paraestatal, así como el diagnóstico de comunicación interna efectuado en ésta, con el fin de observar los patrones formales de comunicación en la organización y si éstos funcionan. También se presentan los siguientes aspectos que se consideraron para este análisis:

- La filosofía empresarial.
- La imagen electrónica interna y externa.
- La revista institucional denominada “inFONATUR”.
- El manual de bienvenida.

- La encuesta de muestreo aplicada a empleados de FONATUR.

Aunado todo lo anterior a la experiencia profesional en esta Institución en la que he laborado en estos últimos 10 años, mismo que me ha permitido la documentación de esta Tesina.

En el capítulo tres, se presenta una propuesta de comunicación interna para FONATUR, derivada de los resultados obtenidos en el diagnóstico presentado en el capítulo 2 en la cual se incluyen las siguientes tres propuestas:

1. Propuesta filosófica, en la cual se plantea la necesidad de efectuar cambios en la filosofía empresarial, y en las formas de difundir ésta y la información institucional, con el fin de propiciar un cambio que unifique al personal y le de sentido de pertenencia.
2. Propuesta estructural, en ésta se presentan las áreas idóneas de la Institución a fin de implementar un área de comunicación interna, que se encargue de la planeación y de las estrategias requeridas para la difusión y el cambio institucional.
3. Propuesta ejecutiva, en la cual se muestran las características que requiere el liderazgo actual, ya que se necesita que el Director General se involucre como líder de los cambios que conlleven las dos propuestas referidas, a fin de lograr la comprensión intelectual y el compromiso emocional del personal con ambas.

A través de estas propuestas se destaca la importancia y necesidad de efectuar cambios en el pensar, en la forma de organizarse y en el liderazgo que se requiere para la implementación de estrategias que propicien una comunicación organizacional óptima.

Cabe destacar que este trabajo se desarrolló con la finalidad de proporcionar a estudiantes en la materia, de la Facultad de Estudios Superiores de Acatlán, instrumentos para aplicar la comunicación interna; así como contribuir a que se considere a la comunicación organizacional un área de mayor repercusión entre las materias, por la importancia y trascendencia de la misma.

Igualmente, se desarrolló para resaltar que la comunicación interna implica también definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliega una gran variedad de recursos de comunicación que apoyan la labor de las organizaciones para:

- Promover la comunicación entre los miembros de la organización.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir en la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Propiciar el desarrollo del Liderazgo y los equipos de trabajo.

1. LA COMUNICACIÓN INTERNA

El objetivo de este capítulo es presentar el concepto de la comunicación organizacional, y las dos formas en las cuales se subdivide: La comunicación externa e interna, y posteriormente explicar que es la comunicación interna; así como su importancia y alcance una vez implementada como un proceso o sistema básico en una Institución, ya que el valor que las organizaciones le den a la comunicación, determinará en gran parte su integración, el clima laboral, y la congruencia entre la filosofía corporativa, el liderazgo y los principios o valores que rigen la conducta de la organización.

En este capítulo se muestra como fluye la información en una estructura organizacional, y los logros que mediante estrategias de comunicación interna pueden obtenerse, para que éstas apoyen en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; y como el desarrollo de una cultura de comunicación en todos los niveles, propicia la agilidad y flexibilidad organizacional; así como una cultura laboral permite tener perfectamente identificados y sociabilizados los principios o valores que los rigen de los cuales dependerá su éxito como organización.

Para el desarrollo de este tema, se dio lectura principalmente a las obras escritas por los siguientes autores: Carlos Fernández Collado, en *La Comunicación en las Organizaciones.*, Lucas Marin, Antonio, *La Comunicación en la empresa y en las Organizaciones*; Alberto, y Nosnik, Abraham Martínez de Velasco, en su libro: *Comunicación Organizacional Práctica*; Alfonso Siliceo A., Alfonso et al., en *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*, Annie Bartoli, *Comunicación y Organización*, a Roger D'Aprix, en *La Comunicación para el Cambio*, Antonio Lucas Marin en *La Comunicación en la empresa y en las Organizaciones*, y a James J. Schiro, CEO de PRICEWATERHOUSECOOPERS en el libro *Memorandos al PRESIDENTE*.

1.1 ¿Qué es la Comunicación Interna?

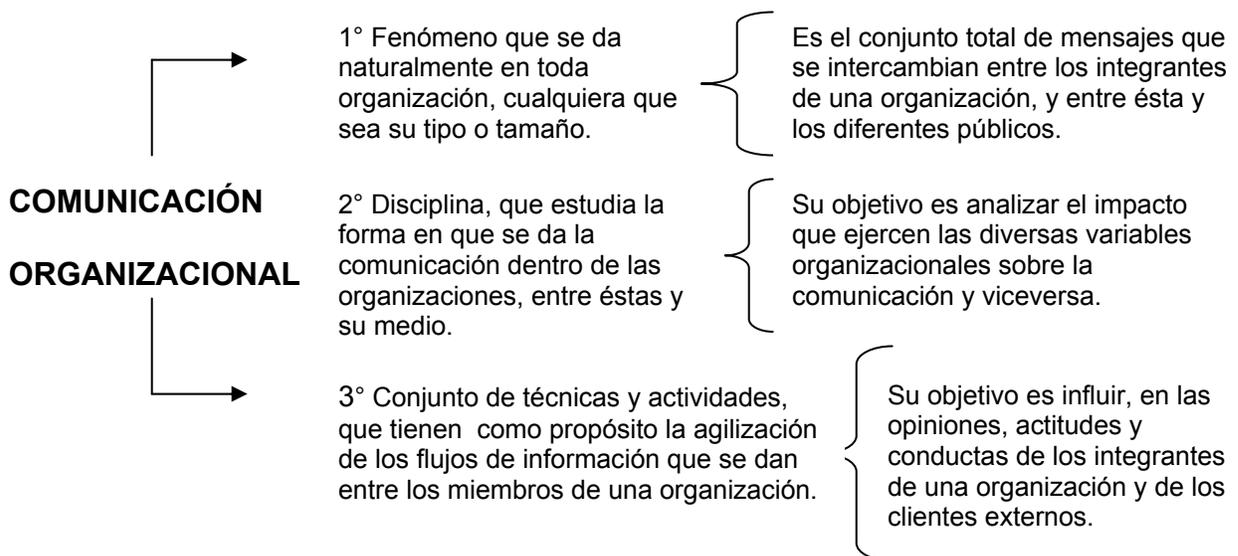
“La Comunicación Interna, es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.¹

Su labor es facilitar los mecanismos por los cuales debe:



Lo anterior con el fin de ofrecer información al colaborador, en el momento y lugar que la necesite, difundiendo pautas y conductas idóneas a la organización, que integren y motiven al personal, apoyando las acciones en beneficio del desarrollo de la empresa.

Para efectos de este trabajo, se consideró el tercer concepto de comunicación organizacional de donde surge la comunicación interna.



¹ Lucas Marin, Antonio. *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosh, Casa Editorial, 1997. p.166.

Como puede observarse, del tercer concepto señalado, surgen la comunicación interna y la comunicación externa, la cual a diferencia de nuestro tema a tratar, es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia los accionistas, proveedores, inversionistas, clientes, autoridades gubernamentales, y medios de comunicación, entre otros, con el fin de mejorar sus relaciones y proyectar una imagen favorable a la vez de promover sus productos y servicios.²

La comunicación interna comparte la información institucional, con el fin de ubicar a sus integrantes en donde se encuentran y hacia donde se dirigen, ya que el cumplimiento de los programas, objetivos y metas; así como el desarrollo y profesionalización del personal, implican una responsabilidad compartida, en el ámbito de competencia de cada uno de los integrantes de la Institución.

Se debe comprender a la organización o empresa como un sistema en el que todos sus elementos están interrelacionados, por lo que se debe mantener la comunicación de intenciones y propósitos relacionados con el funcionamiento de la misma, por tal motivo la comunicación debe ser entendida como el sistema nervioso de toda organización. A través del cual circula la información para su buen funcionamiento.³

La comunicación formal circula de acuerdo a la estructura orgánica de las empresas, “sigue las líneas del organigrama y da una visión clara de los canales de traslado de información planeados para la organización,”⁴ mismo que se ve reflejado a través de su organigrama, el cual “es una representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades en la empresa”.⁵ Por lo anterior, es necesario conocer los flujos de información, (vertical: descendente y ascendente; y horizontal: entre homólogos y diferentes en puesto, con el mismo nivel) con el fin de utilizar y optimizar su funcionamiento, mediante estrategias de comunicación interna, las cuales se verán en el inciso 1.2.

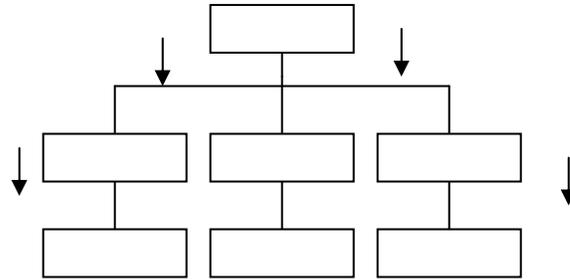
² Fernández Collado, Carlos, coord. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 1997. p 12.

³ Lucas Marín Antonio, Ob. Cit. pp. 60-61.

⁴ Lucas Marín Antonio, Ob. Cit. p. 168.

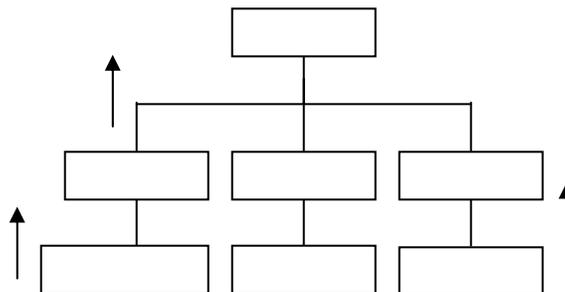
⁵ Bertoli, Annie. *Comunicación y Organización*. Argentina, Paidós, 1992. p.147.

La **comunicación descendente**, se establece por las líneas jerárquicas del organigrama, en donde sus canales promueven el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; en ésta se da un cause natural y planeado a la información, misma que se disemina lentamente, debido a los filtros y validaciones; y surge desde la Dirección a los colaboradores, es decir de arriba hacia abajo.⁶



Este flujo de información permite proporcionar una imagen completa de la compañía y su proyecto corporativo; así como reforzar la identificación del personal con la entidad, ya que por medio de esta comunicación se difunden objetivos, estrategias, compromisos y responsabilidades, además de que puede utilizarse para reforzar la influencia de la línea jerárquica.

La **Comunicación ascendente**, se caracteriza porque el flujo de la comunicación es de abajo hacia arriba, lo que permite detectar y corregir fallas en el seno de la organización, así como en las acciones comunicacionales, contribuye a estimular la creatividad del personal y hace llegar los requerimientos o demandas a los directivos.

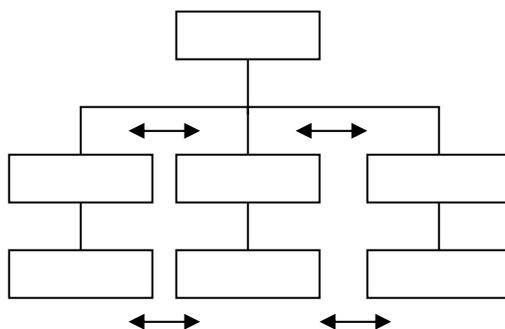


⁶ Martínez de Velasco Alberto, y Nosnik, Abraham, *Comunicación Organizacional Práctica*. México, Trillas, 1997. pp. 39-52. (Comunicación descendente, ascendente y horizontal)

Esta comunicación posibilita, el reconocimiento, la confianza, y sobre todo permite conocer el clima social de la organización, ya que este flujo de comunicación propicia la retroalimentación, que “es un mensaje que indica el nivel de entendimiento entre dos o más comunicadores, en respuesta a un mensaje original, es decir, la retroalimentación es la comunicación que el receptor envía al emisor de cualquier manera, indicándole si entendió o no el mensaje, y como lo interpretó”.⁷

Esta comunicación de retorno indica al emisor, cuando debe modificar su comunicación original, a fin de que alcance el objetivo deseado.

La Comunicación horizontal, se da entre personas del mismo nivel jerárquico, y permite que los colegas se comuniquen o se coordinen para el trabajo conjunto; esto contribuye a reforzar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la colaboración, la cohesión interna, asimismo evita la competencia desleal, al compartir la información como una herramienta de trabajo, no como una forma de competencia.



También existen formas de comunicación informales en la organización, mismas que deberán aceptarse, ya que se dan por sí solas como parte de la naturaleza del ser humano; sin embargo es necesario conocer las causas o motivos que las fortalecen con el fin de estar en posibilidad de contrarrestar su efecto negativo en la Institución y en su caso utilizarlas a favor de la organización.

⁷ Martínez de Velasco Alberto, y Nosnik, Abraham, *Ob.cit.* p.86

La **comunicación informal**, “proporciona a los miembros una información que les interesa sobre lo que se está haciendo y sobre que cambios se están produciendo dentro de la organización, que les pueda ayudar a comprender la vida en la organización y a dirigir estratégicamente sus propias actividades”.⁸

Cabe destacar que dentro de la comunicación informal se ha dado al estudio de los **rumores**, los cuales se pueden definir como la información vaga y confusa, procedente de fuentes no siempre identificadas, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización, ya que es un producto en forma de cascada que disemina la información rápidamente, transportando con frecuencia mensajes que pueden calificarse como interesantes, actuales y sobresalientes.⁹

Los rumores surgen principalmente por la existencia de climas de incertidumbre, por una natural curiosidad humana; así como por la falta de información, afectando considerablemente, y a gran velocidad, la estabilidad en el clima organizacional.

Sin embargo, se debe considerar que tanto la comunicación formal como la informal realizan funciones importantes e interdependientes en la vida organizativa, por lo que se considera que toda organización debe contar con una política de comunicación que incluya tanto los cauces formales como los informales, elaborada por especialistas en la materia que coordinen estos canales en lugar de enfrentarlos.

Cabe destacar que al no existir acciones planificadas y estrategias adecuadas para contrarrestar los rumores, éstos se convierten en información “oficial”, debido a que se difunden con mayor rapidez que la comunicación formal, distorsionando y exagerando, en muchas ocasiones, la realidad, provocando resentimientos y sentimientos de desunión.

Lo sobresaliente en las sociedades modernas no es que exista comunicación (ya que ésta es inherente a las mismas), lo relevante es la toma de conciencia de su importancia

⁸ Lucas Marín Antonio. *Ob.cit.* p. 185.

⁹ Lucas Marín Antonio. *Ob.cit.* p. 186.

para su implantación y planeación estratégica, que coadyuve al cumplimiento de los objetivos, metas y programas Institucionales; así como al desarrollo personal y profesional de sus integrantes.

La comunicación concierne a todos los niveles de la empresa, empezando por la Dirección General, de quien se requiere, para la implementación de cualquier estrategia de comunicación interna, su apoyo y participación en todos los procesos relacionados con informar, motivar, cambiar o reforzar el comportamiento de quien recibe la comunicación. “El término información se refiere a situaciones en las que sólo el receptor tiene un rol activo, mientras que la idea de comunicación trata de relaciones interactivas”.¹⁰

Para ello, es necesario contar con estrategias, diseñadas por profesionales en la comunicación, e implementadas desde los niveles Directivos, las cuales también tienen como finalidad, optimizar la administración del puesto; así como mejorar el trato con sus subordinados, supervisores y colegas, de acuerdo a las formas de comunicación referidas.

1.2 Características de las Estrategias de la Comunicación Interna

Una estrategia de comunicación, es un programa sistemático que determina los cursos de acción y los propósitos de la comunicación de la organización. Esta estrategia debe ser perfectible y flexible, pues ello permitirá responder con oportunidad a las necesidades de comunicación de la organización.¹¹

Para lo anterior, es necesario no sólo obtener información de los objetivos y programas de la organización, sino también conocerla, ya que ningún plan puede iniciarse sino se cuenta con la información integral de la institución o de la empresa, por lo que además de contemplar las metas de la organización, se debe contar con los planes de acción para el logro de los mismos, a corto, mediano y largo plazo.

¹⁰ Bertoli, Annie. *Ob. cit.* p. 69.

¹¹ D'Aprix, Roger, *La comunicación para el cambio*, Barcelona, Granica, 1999. p. 75-76.

La importancia de conocer las metas de la organización, radica en que éstas proporcionan un sentido de dirección, permiten enfocar esfuerzos y establecer prioridades para no desperdiciar recursos; de éstas dependen los lineamientos de acción, ya que permiten evaluar el progreso al convertirse en un estándar de desempeño.¹²

El conocer las metas institucionales permite entender en donde se encuentra la organización y hacia donde pretende ir, visión que debe apoyar toda estrategia de comunicación interna, por ello las metas y objetivos de la comunicación interna deben ligarse a las metas y objetivos de la institución.

La participación y apoyo del personal de mando, Directivos, Gerentes, Subgerentes, es imprescindible; se les considera como facilitadores de la comunicación, ya que por su posición y conocimiento de la organización, son de manera conjunta, con el profesional del área de comunicación interna, los responsables de mantener un adecuado y oportuno flujo de información en todos los niveles, a través de los formas o canales de comunicación establecidos.

“Un canal de comunicación es el medio que se utiliza, para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor.”¹³
En toda organización existen diversos medios para establecer los procesos de comunicación, por ejemplo, el teléfono, fax, correo electrónico, teleconferencias, Internet, Intranet, memorandos, cartas e instrucciones por escrito, buzón de opiniones, revistas y periódicos internos, manuales, tableros de noticias, reuniones o juntas administrativas, entrevistas informales, discursos, altavoces, etc.

¹² D'Aprix, Roger, *Ob. Cit.* p.109-113.

¹³ Fernández Collado, Carlos, *Ob. Cit.* P.191.

**LAS ESTRATEGIAS
DE COMUNICACIÓN
INTERNA DEBEN**

**CON LA
FINALIDAD
DE**

Proveer de suficiente información de la Institución, relativa a las metas, objetivos, planes y programas.

Informar oportunamente al personal sobre las actividades de la Empresa y el entorno en el que se desenvuelve.

Propiciar la integración del personal a la Institución.

Desarrollar una cultura de comunicación en todos los niveles, considerando los tres tipos de flujos (descendente, horizontal y ascendente).

Fortalecer la imagen Institucional y unificar la información.

Crear un sentimiento de co-responsabilidad y conciencia de la importancia del desempeño óptimo de sus actividades y funciones.

Crear identidad institucional; así como confianza en los mandos Directivos, líderes formales e informales.

Propiciar un clima laboral favorable, que permita la formación de equipos de trabajo.

Contribuir a la agilidad y flexibilidad organizacional, que contribuyan a crear una cultura laboral.

Apoyar al cumplimiento de las metas, objetivos, planes y programas Institucionales, mediante la difusión de mensajes informativos, formativos y motivacionales.

Las estrategias de comunicación interna deben ser oportunas, (a tiempo) coherentes (un mismo mensaje a través de varios medios), redundantes (varios medios para llegar a diferentes públicos) y verificables (a través de un sistema de evaluación).

Un aspecto importante que debe considerar toda estrategia de comunicación interna es la cultura organizacional que prevalece, entendiéndola como “el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos”.¹⁴

“Las creencias, son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva, es decir, lo que las personas que integran un sistema cultural, aceptan como cierto”. Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que por consiguiente, influyen en su comportamiento.¹⁵

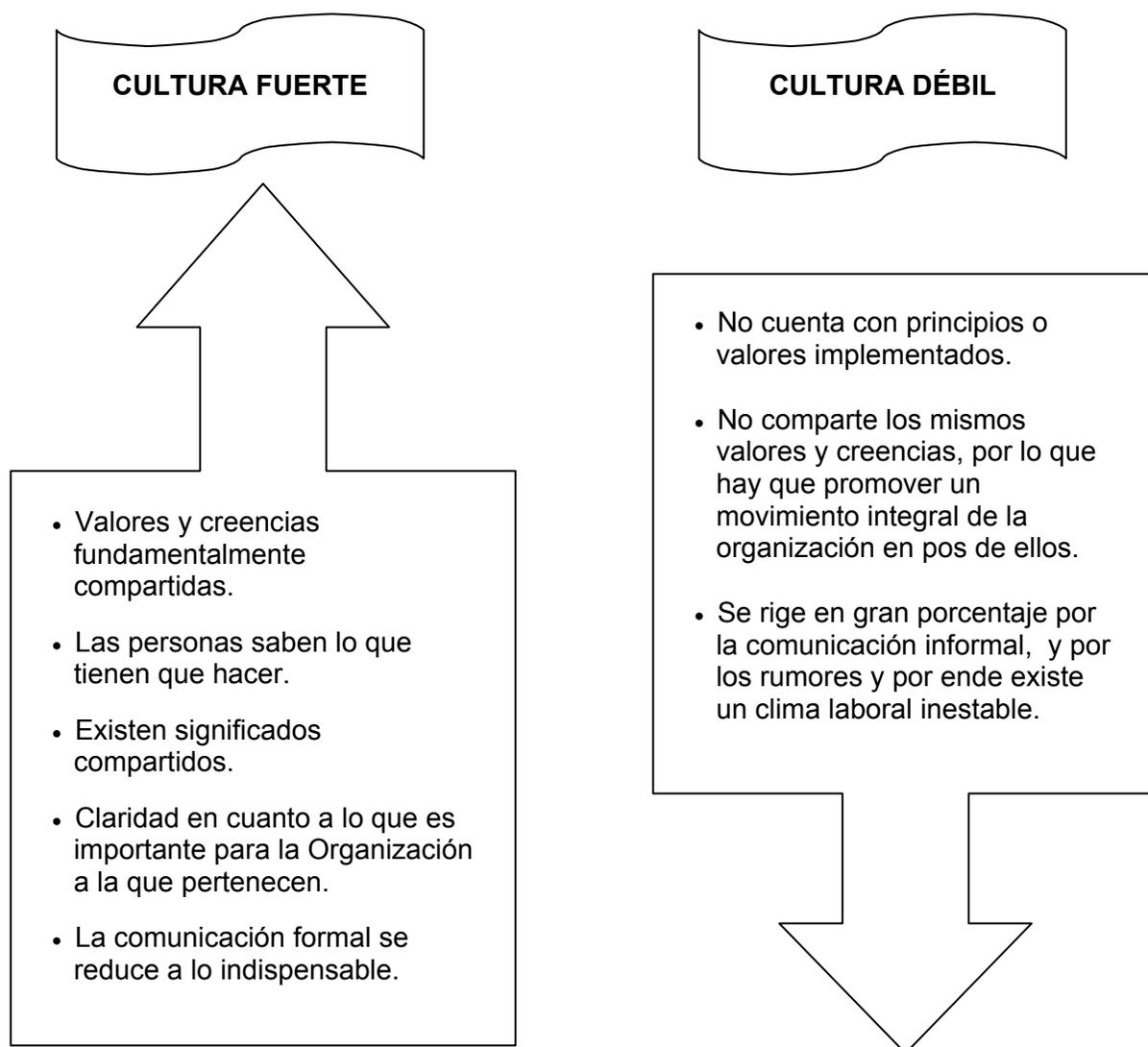
Estas creencias o valores deberán ser respaldados y encabezados por los líderes formales e informales, que mediante su actuación causen un efecto multiplicador hacia el interior de la organización, causando sinergia; este liderazgo, basado en principios, deberá estar representado y ejemplificado por los Directivos y sus equipos de trabajo, ya que aunque los mensajes fluyan libremente, mediante las formas que se han mencionado y la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad, sin la existencia de principios o valores, que rijan a la Institución, no se puede garantizar el desarrollo, la permanencia y éxito de una Organización de manera integral.

Las estrategias de comunicación interna permiten a la organización implementar, entre otros, el cambio de una cultura débil por el de una cultura fuerte; y en sentido inverso, en donde la cultura fuerte apoye y facilite los procesos de la comunicación; lo que permite observar la interrelación entre organización, comunicación y cultura.

¹⁴ Siliceo A, Alfonso et al., *Liderazgo, Valores y cultura organizacional*, México Mc Graw-Hill, 1999. p. 129.

¹⁵ Fernández Collado, Carlos, *Ob.cit.*

“La cultura, actúa sobre la organización y viceversa; por otro lado, las prácticas de comunicación y organización tendrán una influencia cultural real, a mediano o largo plazo”;¹⁶ por ello el comunicador debe cuidar que todas las manifestaciones de la cultura real de las organizaciones, sean consistentes entre sí y con la cultura ideal, es decir, con lo que se pretende lograr, para evitar la dualidad en los mensajes que generen confusión y desconfianza entre lo que se dice y lo que se hace.

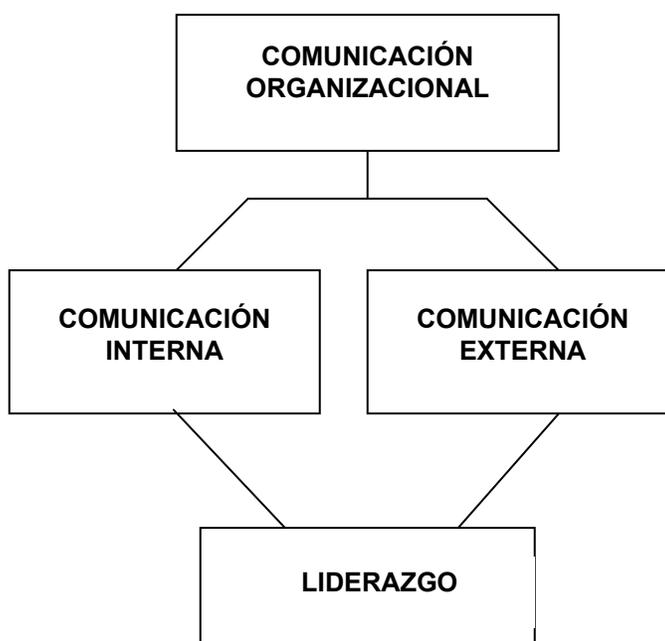


¹⁶ Bertoli, Annie. *Ob. Cit.* p.138.

1.3 Liderazgo basado en principios y Equipos de trabajo.

El liderazgo es un elemento importante en el proceso de la dinámica de un grupo, y uno de los mayores desafíos del liderazgo es lograr que los individuos estén en sintonía con la misma finalidad y principios.

Por tal motivo, se requiere el impulso de un liderazgo que promueva como parte de la cultura organizacional y entre las principales finalidades de la Institución, la de gobernar de manera conjunta con los principios o valores que se establezcan, con el fin de consolidar una imagen interna y externa, congruente y fuerte en pos del desarrollo y crecimiento de la Institución.



Por tal motivo, uno de los principales objetivos que debe impulsar el área de comunicación interna, es el de unificar los criterios de conducta con los cuales se conducirá la Institución, iniciando la Dirección General, por medio del establecimiento y difusión de los principios o valores que deberán regir a la Institución; clave fundamental para la integración de su personal.

Por ello, el liderazgo ejercido por ejecutivos o en los niveles gerenciales; así como el de los líderes informales, tienen la responsabilidad de desarrollar habilidades de comunicación y alentar la participación en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

Toda organización requiere de un líder que guíe a sus colaboradores para que aporten ideas; promueva su creatividad, la libertad y la responsabilidad individual, de tal forma que se de el ambiente ideal para la integración de equipos o grupos de trabajo efectivos, “éstos deben surgir en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano ya que es en realidad un constructor de la cultura organizacional”.¹⁷

“El líder, en esta nueva era de la tecnología, deberá ejercer un liderazgo que favorezca la cohesión y el compromiso de su área, para la cual debe tener una visión clara de los objetivos, establecer o proponer lineamientos, políticas generales, criterios y normas; analizar las inquietudes del personal y dar respuesta oportuna, además de conocer y apoyar los flujos de comunicación de la Institución”.¹⁸

El papel de las estrategias de comunicación interna en este ámbito, es el de concientizar a los empleados de la necesidad de regirse por estos principios o valores institucionales, difundiendo los beneficios a nivel institucional y personal, ya que toda organización requiere contar con personal interdependiente y a la vez unificado con los objetivos, programas y metas institucionales para su óptimo desarrollo y funcionamiento.

“El líder egipcio Anuar Sadat, alguna vez dijo: *No se puede actuar independientemente en un mundo interdependiente*. Cuando uno vive de acuerdo con su conciencia, la inteligencia espiritual resonará en la conciencia del otro. Los principios son universales

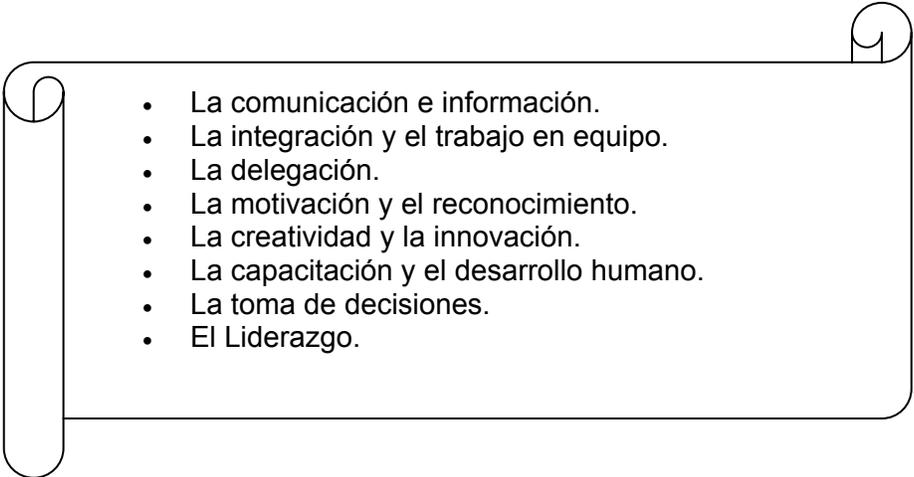
¹⁷ Siliceo A, Alfonso et al., *Liderazgo, Valores y cultura organizacional*, México Mc Graw-Hill, 1999. p. 129-130.

¹⁸ Covey Stephen, para Intermanagers, documento: Conferencia, Buenos Aires, 10/2000.

y al crear una cultura, en la que prevalezcan estos principios, se creará un paradigma que no cambiará”.¹⁹

“El momento actual de transformación profunda, acelerada y global, nos conlleva a vislumbrar, de acuerdo a los recientes estudios en torno al futuro del trabajo humano, que la cultura laboral para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos, los cuales se deberán entender como las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre con otros orientada a un proceso de mejora continua”.²⁰

PRINCIPALES PROCESOS HUMANOS EN TÉRMINOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- 
- La comunicación e información.
 - La integración y el trabajo en equipo.
 - La delegación.
 - La motivación y el reconocimiento.
 - La creatividad y la innovación.
 - La capacitación y el desarrollo humano.
 - La toma de decisiones.
 - El Liderazgo.

A través de estos procesos, se favorece la libertad, la autonomía, la automotivación y el autocontrol en empleados y ejecutivos, por lo que cada vez se requerirá de un liderazgo que refuerce y reconozca de manera continua y cotidiana las actitudes, conductas y los principios; con el fin de incrementar el flujo de ideas, compartir información útil con el grupo, mediante una constante retroalimentación con los diferentes grupos establecidos en la institución, ejercitando la comunicación cara a cara y fortaleciendo su sensibilidad hacia la totalidad institucional.

¹⁹ Covey Stephen, *Ob. Cit.*

²⁰ Siliceo A, Alfonso et al., *Ob. Cit.* p.130

La comunicación interna debe favorecer la implantación de una cultura organizacional y cambio de paradigmas obsoletos, por medio del diagnóstico del tipo de organización y administración que se está ejerciendo.

En palabras de Peter Druker y Warren Bennis, *Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas*. “Si las empresas no controlan el ambiente, sus propios equipos de trabajo y el ejercicio del liderazgo creativo para seguir avanzando en la dirección correcta, ningún tipo de administración experta, podrá impedir que fracasen”.²¹

Por tal motivo, es muy importante conocer las principales características de los grupos formales de trabajo, y de los equipos de trabajo, los primeros “poseen una firme estructura social, establecida, frecuentemente impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los papeles son específicos y los miembros están conscientes de las relaciones internas del grupo”.²² En las empresas e instituciones se distinguen diversos grupos de trabajo, por ejemplo: El Directivo, los grupos staff o de asesores, los grupos de mandos medios, los grupos operativos, etc., en éstos, la autoridad no se basa en la personalidad, sino en el cargo y en la jerarquía.

Los grupos formales de trabajo deberán pasar por varias etapas para convertirse en un equipo de trabajo, las cuales suponen una sucesión de hechos, procedimientos y sistemas de interacción que permitan el desarrollo del equipo y el crecimiento individual de sus miembros, integrando así un grupo de personas con habilidades y conocimientos complementarios, enfocados a un propósito común, en donde la responsabilidad es compartida.²³

²¹ Covey Stephen, *Los siete hábitos de la gente eficaz*, Editorial Paidós Mexicana 1994, pp. 114 y 116.

²² Fernández Collado, Carlos, *Ob. Cit.* p. 69.

²³ Bravo Ramírez, Alicia. *DIRECCIÓN DEL FACTOR HUMANO*. Colección Desarrollo Ejecutivo. Instituto Nacional de Administración Pública. INAP. 1992 pp. 25-28

A éstos últimos corresponde propiciar un cambio de mentalidad en todas las personas que integran la organización, principalmente la de aquellas que ocupan posiciones de poder, ya que el cambio debe darse desde los niveles directivos para así poder bajar a todos los niveles de la organización.

Las organizaciones requieren contar con equipos de trabajo que se comprometan a lo siguiente: Aceptar la responsabilidad conjunta por los resultados del grupo, obtener productos del trabajo colectivo o conjunto con un valor claro, y asegurar que cada uno de los miembros participe o transmita la importancia de ejercer el liderazgo basado en principios.

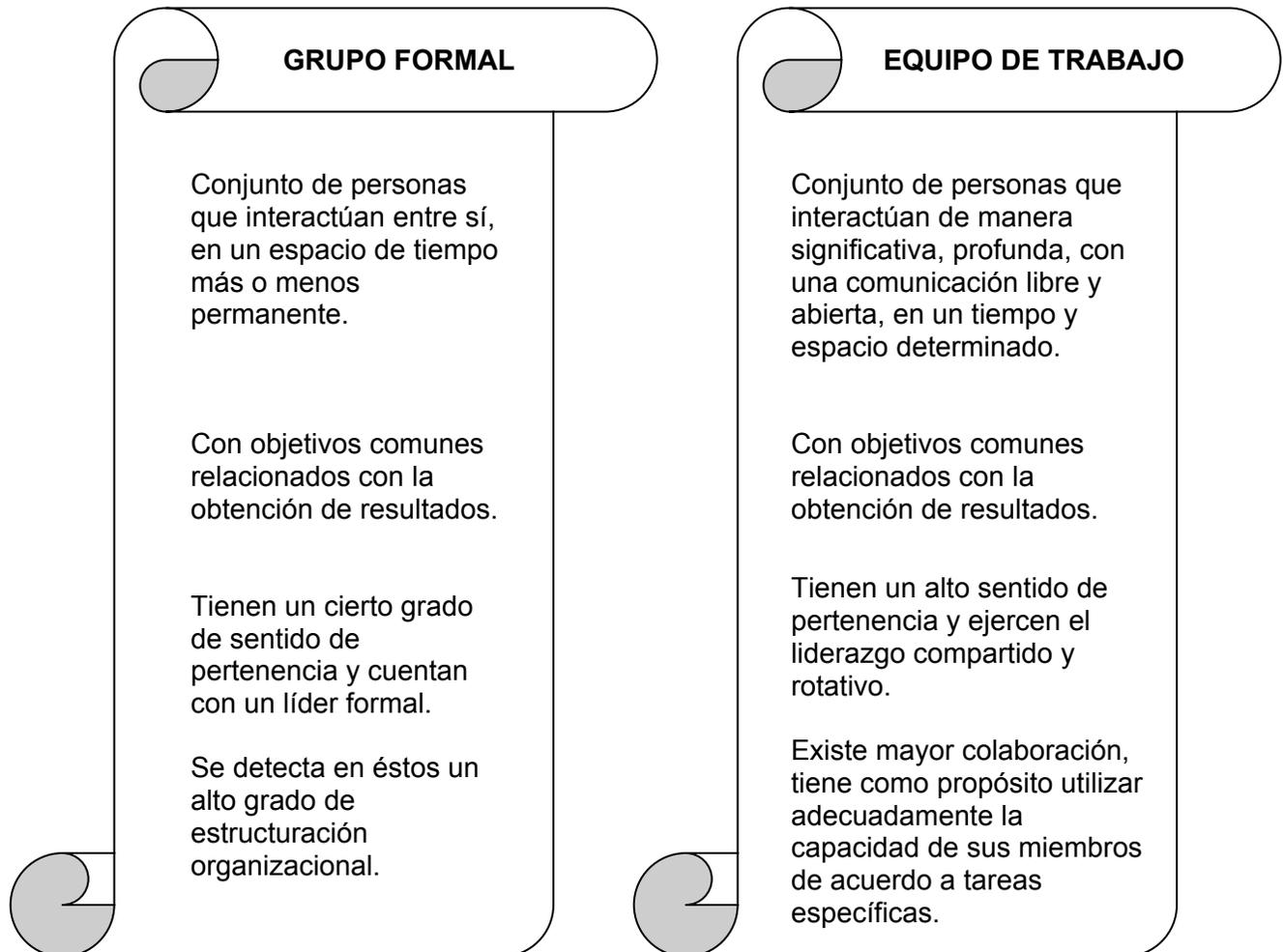
Las empresas visionarias, excelentes y de clase mundial tienen como prioridad estratégica, su propia construcción y fortalecimiento interno y la optimización de su capital intelectual. Sólo de esta manera pueden responder a las necesidades del mercado y de sus clientes.²⁴

Otras ventajas de fomentar la integración y formación de equipos de trabajo, son el desarrollo de habilidades de reaprendizaje de nuevos comportamientos, además de impulsar el cambio, ya que el líder identifica las competencias individuales y grupales de estos equipos, lo que permite emitir las directrices adecuadas, con el fin de determinar las funciones de cada integrante mediante estrategias que propicien la creatividad, la fortaleza del espíritu y el ímpetu del equipo, de manera cíclica y dinámica.

Sin embargo, sólo en la medida en que se reconozcan los procesos internos, se pueden identificar las fallas para proponer las alternativas. Aunque la comunicación interna trate de impulsar el cambio, si éste no se apoya en acciones y en hechos concretos, y si no existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, cualquier esfuerzo de comunicación resultará en vano.

²⁴ Siliceo A, Alfonso et al., *Ob.cit* p. 143.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN GRUPO FORMAL Y DE UN EQUIPO DE TRABAJO



Cabe destacar que estas características no limitan en la práctica que los grupos formales se desarrollen y/o funcionen como equipos de trabajo, y que estos últimos se conviertan en grupos formales.

2. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (FONATUR)

En este capítulo se presenta un diagnóstico, es decir la detección de las fortalezas y las debilidades organizacionales en materia de comunicación, del Fondo Nacional de Fomento al Turismo, al cual también se le denomina como FONATUR o Fondo: Institución que forma parte del sector público paraestatal y tiene por objeto participar en la programación, fomento y desarrollo del turismo, de acuerdo con lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo, a los programas sectoriales, la Ley de Planeación, y las normas, prioridades y políticas que determine el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Turismo.¹

Para efectuar este diagnóstico se utilizaron las siguientes técnicas de investigación que utiliza la comunicación organizacional.²

ENCUESTA	ENTREVISTA	ANÁLISIS DE CONTENIDO
Selección de una muestra por medio de la aplicación de un cuestionario.	Diálogo semiestructurado, por lo general cara a cara entre una persona, que a través de preguntas interroga a un entrevistado.	Investigación para la descripción objetiva y sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación.
Se aplicó un cuestionario de 10 preguntas a 40 empleados de FONATUR de un total de 394 que se encuentran en Oficina Central, el cual se distribuyó de nivel operativo hasta el nivel de Subgerente: 10 Analistas, 10 Analistas "A", 10 Analistas Especializados y 10 Subgerentes.	Se efectuaron entrevistas con personal de diferentes puestos, (operativos y mandos medios) respecto a los diferentes aspectos de comunicación revisados mediante el análisis de contenido, para verificar su utilidad a nivel personal y laboral.	Se analizó la planeación de las páginas de Intranet e Internet de FONATUR, su congruencia entre ambas, la filosofía corporativa, el Manual de Bienvenida y la Revista Interna. Asimismo se revisaron dos páginas de Internet, la de Bimbo y la de la Secretaría de Turismo de Puebla.

Cabe destacar que la información contenida en esta tesina permite la utilización, combinación y aplicación de otros diseños de investigación para evaluar los resultados de la comunicación organizacional, inclusive evaluar estos aspectos a partir de un

¹ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Editorial Porrúa. 42 edición artículo 47 p. 90.

² Fernández Collado, Carlos, *Ob. Cit.* pp142,145 a 148.

estudio explicativo-descriptivo, el cual permite explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

También se expone el organigrama de FONATUR, del nivel de Director General a Director Adjunto y Director de Área; debido al tamaño de la estructura orgánica de la Institución (piramidal), se incluirá en el anexo I, para poder observar cuales son los patrones formales de comunicación esperados en la organización y si éstos funcionan como tal.

Considerando que la imagen electrónica interna, es en la actualidad uno de los medios más utilizados para la difusión de la información institucional, se muestran los apartados que enuncian la razón de ser de la Organización, mediante su filosofía empresarial, es decir, la misión, visión y los principios o valores, que rigen a la Institución.

Lo anterior para observar la congruencia entre éstos y los expuestos en la imagen electrónica externa; así como su aplicación en FONATUR, ya que son aspectos importantes para unificar al personal y darle sentido a su labor cotidiana.

Por otra parte, se muestran los organigramas de las áreas que tienen a su cargo funciones relacionadas con la comunicación interna, con el fin de establecer si existe vinculación y planeación entre ellos, y si se logra una comunicación organizacional congruente entre la imagen interna y la externa.

Con ello se comprobará si es necesaria la implementación de un área de comunicación interna que se encargue de planear los medios idóneos para transmitir la información institucional y coadyuve al cumplimiento de los objetivos y metas de FONATUR, y si se requiere el desarrollo de una nueva cultura organizacional que propicie la integración y el sentido de pertenencia entre los empleados, por lo cual también es necesario conocer como y cuando surgió.

2.1 Decreto de Creación de FONATUR

“El Fondo Nacional de Fomento al Turismo tiene como antecedente la creación, por Decreto Presidencial del 14 de noviembre de 1956, del Fondo de Garantía y Fomento de Turismo (FOGATUR), habiéndose encargado de su manejo a Nacional Financiera, S.A., con el objeto de otorgar créditos para estimular la inversión turística nacional.

Por contrato de fideicomiso de fecha 22 de mayo de 1969 y a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México, S.A., se constituyó el Fondo de Promoción e Infraestructura Turística (INFRATUR), cuyos objetivos eran los de promoción y realización de obras de infraestructura, relacionados con el programa diseñado por el Gobierno Federal para el desarrollo de nuevos centros turísticos de importancia y la mejora sustancial de otros que habían mostrado su potencialidad como centros de atracción turística.

Con fundamento en la Ley Federal de Fomento al Turismo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 1974, fue creado el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) y formalizado mediante contrato de fideicomiso el día 29 de marzo del mismo año, celebrado entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su carácter de Fideicomitente único del Gobierno Federal y Nacional Financiera, S.A., como fiduciaria, fusionándose de esta forma los dos fideicomisos mencionados.

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, FONATUR forma parte del sector público paraestatal y cuenta con un Comité Técnico, que estudia y aprueba los programas y acciones del Fideicomiso.

Por Decreto Presidencial del 22 de febrero de 2001, FONATUR se encuentra bajo la coordinación sectorial de la Secretaría de Turismo y ajusta sus acciones al Plan Nacional de Desarrollo y al Programa Nacional de Turismo”.³

³ http://alpha/fonatur/frame_texto.htm1. Texto correspondiente a los Antecedentes de FONATUR.

De conformidad con la Ley Federal de Turismo, FONATUR, cuenta con un Comité Técnico, que es el órgano de gobierno que estudia y aprueba en su caso, los programas, proyectos y presupuestos⁴; así como las demás atribuciones que le confieren en el Art. 58 de las entidades paraestatales. (ver anexo III).

La estructura orgánica del Fondo, vigente al 1° de enero de 2005, cuenta con una Dirección General, cuatro unidades sustantivas, tres denominadas de apoyo; así como con cinco Desarrollos.

AREAS SUSTANTIVAS:

- ❖ Dirección Adjunta de Planeación y Asistencia Técnica.
- ❖ Dirección Adjunta de Comercialización.
- ❖ Dirección Adjunta de Desarrollo.
- ❖ Dirección Adjunta de Finanzas.

ÁREAS DE APOYO

- ❖ Dirección de Administración e Inversiones Turísticas.
- ❖ Dirección Jurídica.
- ❖ Órgano Interno de Control.

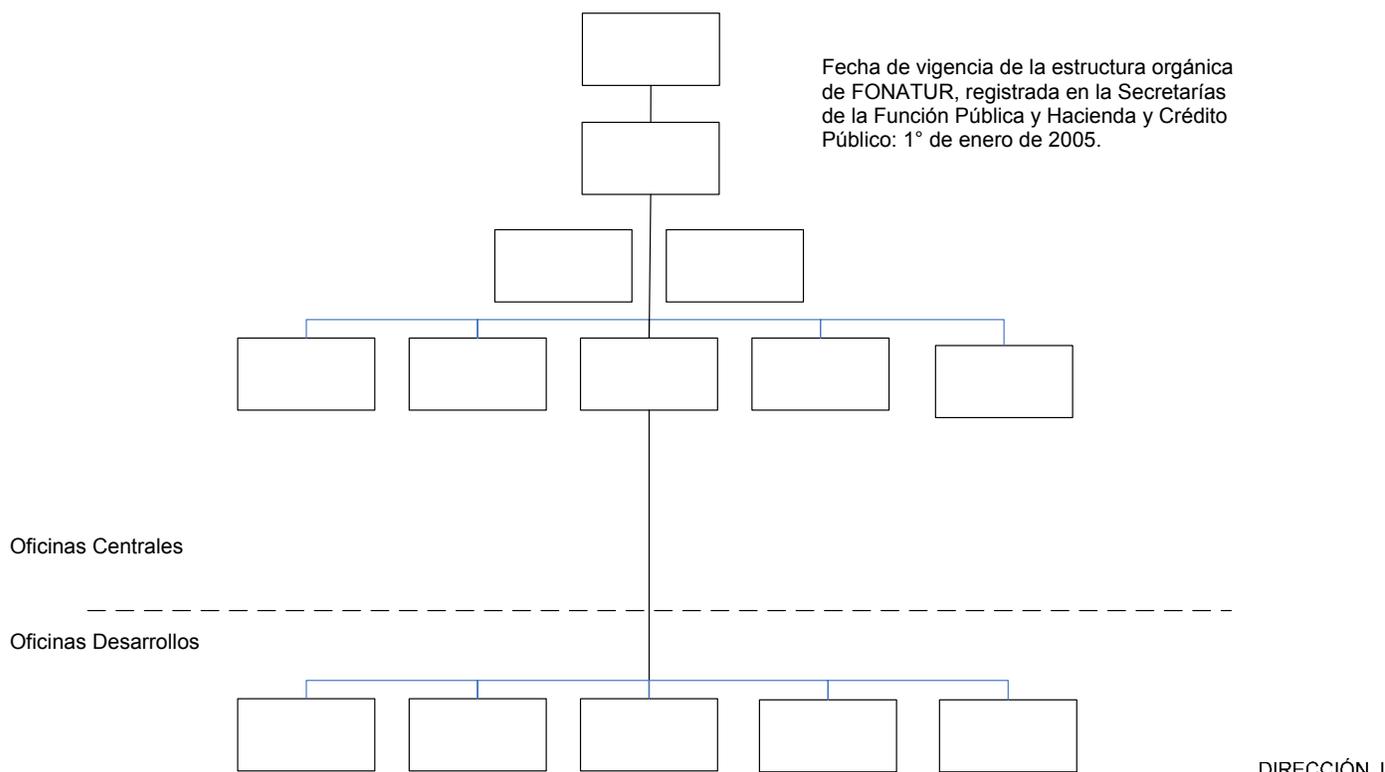
DESARROLLOS

- ❖ Cancún
- ❖ Ixtapa
- ❖ Huatulco
- ❖ Los Cabos
- ❖ Loreto

A través del siguiente organigrama el cual “es una representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades,”⁵ se muestran las áreas sustantivas referidas, las de apoyo y las Direcciones de los Desarrollos.

⁴ *IBIDEM*

⁵ Bertoli, Annie. *Ob. Cit.* p.147.



Se puede observar en este organigrama y en el que se presenta en el anexo I, (debido a su tamaño) que no existe ningún área que tenga las funciones de relacionadas con los procesos de la comunicación interna.

DIRECCIÓN ADJUNTA DE
PLANEACIÓN Y ASISTENCIA
TÉCNICA

DIRECCIÓN ADJUNTA DE
COMERCIALIZACIÓN

Sin embargo, FONATUR cuenta con diferentes áreas que tienen bajo su responsabilidad algunos de los aspectos de la comunicación interna, por ejemplo la imagen electrónica de FONATUR que se analizará a continuación.

2.2. Imagen electrónica de FONATUR

Para la Imagen Interna FONATUR cuenta con una página de Intranet, en la cual aparece diversa información clasificada por apartados, uno de éstos se denomina “Acerca de FONATUR”, posteriormente despliega un listado en donde se enuncia

“Nuestra Institución”, con los siguientes títulos (ligas) que nos conducen a la información que a continuación se describe:

ANTECEDENTES	MISIÓN	VISIÓN	ATRIBUCIONES	MARCO NORMATIVO	HOME
---------------------	---------------	---------------	---------------------	------------------------	-------------

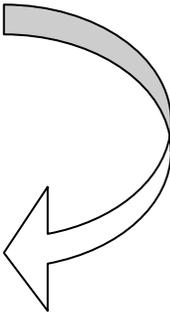
ANTECEDENTES { En este apartados se describen los “Antecedentes del Fondo”. (Los cuales están descritos en el inciso 2.1)

MISIÓN { Ser la institución responsable de la planeación y desarrollo de proyectos turísticos sustentables de impacto nacional, el órgano de fomento a la inversión y la capacitación del sector así como la entidad nacionalizada que aporte su experiencia a regiones, estados y municipios, y a la pequeña y mediana empresa.

La misión destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación “empresa, producto, mercado”.

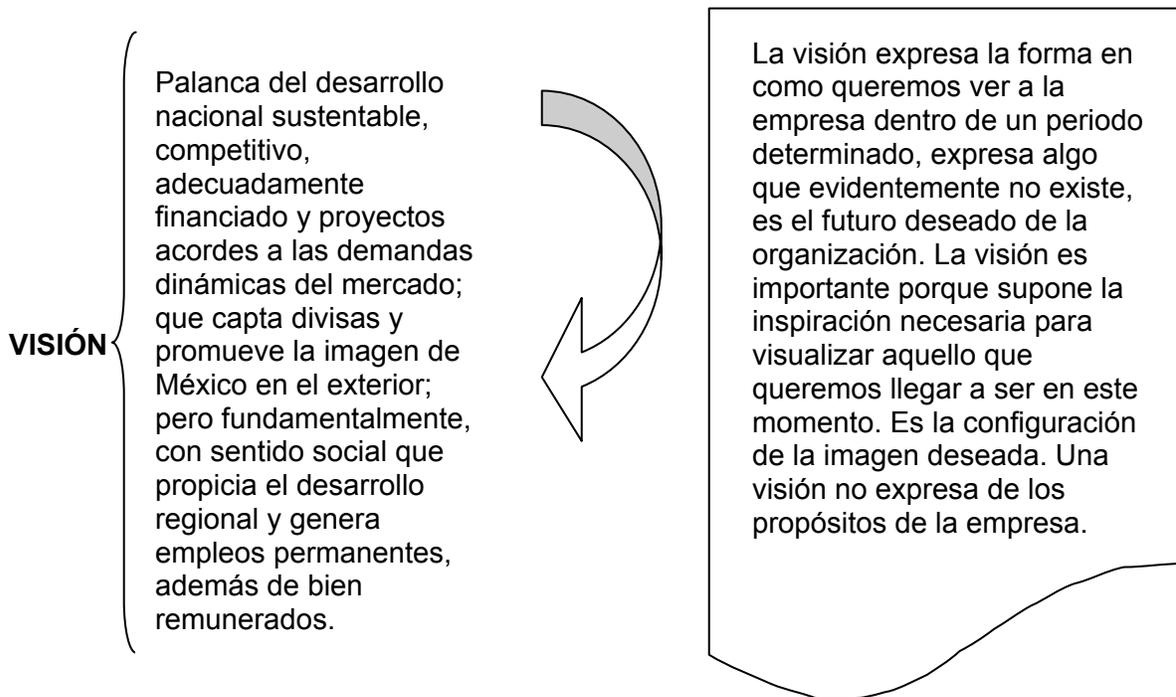
¿Quiénes son nuestros clientes?
 ¿Qué beneficios esperan? ¿Qué les estamos ofreciendo?
 ¿Quiénes somos nosotros como empresa?

Estás preguntas son clave que deben ser respondidas en todo proceso de preparación de un plan estratégico.



Como puede observarse la redacción inicia señalando la razón de ser de FONATUR, pero omite los clientes y aunque enuncian los valores o productos en forma de beneficios, no son lo suficientemente explícitos.

La declaración de la misión en la empresa es fundamental, ya que señala su razón de ser en su contexto, y además enfila a la empresa hacia el cumplimiento de la visión.⁶



En cuanto a la visión, puede observarse que se enuncian adjetivos y propósitos, además de utilizar en el inicio un sustantivo poco preciso, con declaraciones en tiempo presente, sin la intención de describir como se visualiza la empresa en el largo plazo, de tal forma que no se enuncia la visión como consecuencia de la misión.

“Una cultura corporativa, no es algo que se tiene, es algo que se es. Se puede mejorar, ser más eficaz, más eficiente, sin convertirse en algo diferente”.⁷

La elaboración de la filosofía empresarial del Fondo es una de las responsabilidades de los cuerpos Directivos, y en este caso, es una de las atribuciones establecidas en el Artículo 59 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, en el que se indica: *Serán facultades y obligaciones entre otras, del Director General las siguientes que se*

⁶ Molina García, Cuauhtémoc, *La Planeación Estratégica*, Artículo, <http://cmg/uv.tripod.com/admón./a08.htm>, 7 de noviembre de 2005.

⁷ Schiro, J. James, *Memorandos al PRESIDENTE*, Grupo Editorial Norma. p. XX

mencionan en forma enunciativa más no limitativa..., que a la letra dice: “Establecer las directrices de la visión y misión del Fondo”.⁸

Es importante contar con una misión y visión acorde a los objetivos y metas institucionales, que formen la filosofía empresarial de manera conjunta con sus principios y valores, y evaluar si su contenido propicia la integración y la identificación del personal.

“Toda empresa u organización, así sea ésta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión. Una misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza el concepto tradicional de *propósitos* o de *objetivos*, ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa”.⁹

La filosofía empresarial “es claramente una consecuencia de la declaración de la misión, y de hecho la filosofía se encuentra contenida dentro de ella. Puesto que la planeación estratégica supone un tipo de actitud, esto es, una disposición mental, hay una forma de pensar, que anima el proceso administrativo y esta animación es ciertamente la <<filosofía de la empresa>>. Ninguna planeación tiene sentido estratégico sin una columna de pensamiento trascendental y valioso que le de a la empresa *sentido y orientación*”.¹⁰

“La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: *¿Cuál es la razón de ser del negocio?* La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales”.¹¹

Cabe señalar, que en el apartado correspondiente a la filosofía empresarial de la institución, no se exponen los principios o valores con los cuales se rigen, y aunque

⁸ *Ley Federal de las Entidades Paraestatales*, Art. 59, fracción, número XVI.

⁹ Molina García, Cuauhtémoc, *OB.CIT*

¹⁰ IBIDEM.

¹¹ IBIDEM.

cuenta con un Código de Conducta, este documento no se considera de FONATUR, ya que fue elaborado bajo la coordinación de la Secretaría de Turismo, por un grupo de trabajo interdisciplinario, como se especifica en este documento, tiene un carácter sectorial y político; atiende los programas gubernamentales vigentes, implementados por la Presidencia de la República, para desarrollar en la Administración Pública una Cultura de Calidad, relativos a la Transparencia y a la Innovación gubernamental.

De tal forma que FONATUR no cuenta con principios o valores, como parte integral de su filosofía empresarial, lo que ha permitido tolerancia a comportamientos no adecuados entre los empleados, mismos que crean un ambiente poco propicio para la integración y unificación del personal, mostrando la necesidad de efectuar cambios en la cultura organizacional prevaleciente y la de contar con un liderazgo basado en principios.

*“Yo creo que FONATUR, está mal, ya que no hay principios y cada día se observan más parejas que posteriormente ocasionan desunión en los grupos de trabajo, chismes, etc., además de deteriorar la imagen de la Institución y de hacer un ambiente pesado, tenso, por todo lo que se propicia alrededor”.*¹²

Sin tratar de verlo desde un punto de vista moralista, es comprobado que la no existencia de principios y valores que rijan el comportamiento de los integrantes de una organización, crea un ambiente de tolerancia e incidencia. *“Si no es la primera vez que ocurre, no sé porque se espantan; porque tendrían repercusiones a nivel laboral, si a los otros no le han hecho nada”.*¹³

Los valores o principios que se establezcan deben comprometer a los empleados a tener una conducta apegada a éstos, y para ello se requiere no sólo de enunciarlos en la Intranet, o en los pizarrones del edificio, sino hacerlos parte de la Institución misma, de su cultura organizacional, con el fin de que éstos rijan su comportamiento en la Institución, los cuales deben iniciar desde la Dirección General.

¹² Alma Patricia Chávez J. Secretaria de la Dirección Adjunta de Finanzas.

¹³ Estela García R. Analista de la Dirección Adjunta de Desarrollo.

“Ejercer liderazgo sobre las personas, sostienen nuestros directores ejecutivos, se basa en la premisa de que la gente es importante, y que es la clave de la organización”.¹⁴, así lo expreso J.W. Marriot Jr.: *Cualquiera que sea la situación, nuestro éxito como organización descansa en buena medida en un factor decisivo: nuestra gente.*

Con el fin de comparar la importancia que otras Instituciones o empresas le dan a la filosofía empresarial, se revisaron diferentes páginas de Internet, tanto del sector gubernamental como de la empresa privada, de los cuales se eligieron la página de la Secretaría de Turismo en Puebla y la de Bimbo, observando la siguiente información que forma parte de su filosofía empresarial.

PÁGINA DE INTERNET DE LA SECRETARÍA DE TURISMO EN PUEBLA¹⁵

Nuestra **MISIÓN** es ser una Institución orientada al desarrollo económico y social del Estado; comprometida con el servicio a la comunidad, de manera dinámica, eficiente y confiable. Que busque coordinar y consensar los esfuerzos públicos y privados, llevando a cabo las acciones necesarias para consolidar a Puebla como un destino turístico.

"Nuestra vida es un reflejo de nuestras actitudes."

Somos un organismo de carácter público, cuya **VISIÓN** es unir y coordinar las acciones del sector turístico y entidades relacionadas, a través de programas sustentables para la promoción del destino y la creación de una cultura turística, con el objeto de convertir esta actividad en un factor detonante del desarrollo económico y social del Estado.

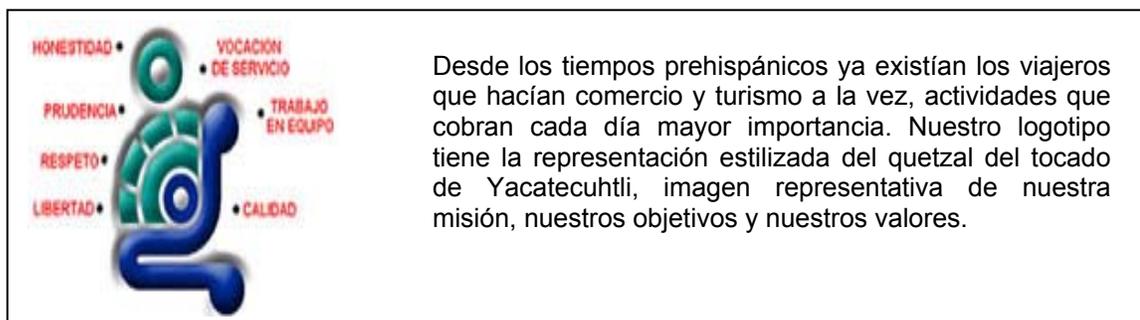
"Grandes metas requieren de una gran pasión."

Como puede observarse, la misión no señala la relación “empresa, producto, mercado”; y la visión no expresa la forma en como se pretende ver a la empresa dentro de un periodo determinado.

¹⁴ Schiro, J. James, *Ob. Cit.* p. XXV

¹⁵ <http://www.sectur.pue.gob.mx/> 7 de noviembre de 2005.

VALORES



Cabe señalar que sólo se mostrarán los valores más representativos, para efectos del presente documento, mediante los cuales se puede observar, de manera formal, la importancia que tienen los valores para la institución, aunque los contenidos no muestren conceptos claros ni sencillos, y en ocasiones resulten incongruentes o limitativos.

Trabajo en equipo. En la suma de acciones y esfuerzos $1+1=3$. Siempre lograremos mejores resultados teniendo mentalidad emprendedora, dejando egoísmos a un lado para buscar el bienestar social. Nadie puede silbar una sinfonía, es necesario que una orquesta la toque. El trabajo en equipo nos lleva a superar barreras supuestamente infranqueables, a alcanzar objetivos individualmente imposibles, a lograr sueños...

"El trabajo en equipo divide la tarea y multiplica el éxito".

Libertad. Uno de los mayores valores del hombre es su libertad. Libertad de tomar decisiones, de tener iniciativa, creatividad. Libertad de forjar nuestro propio destino, libertad para perseguir lo justo. Libertad es un grito desde el fondo de nuestros corazones, que para seguirlo, hay que tener coraje.

"Todo lo que la mente del hombre puede concebir y crear, lo puede lograr".

Respeto. Como lo dijo Juárez: *"El respeto al derecho ajeno es la paz"*. Empezar por respetarnos a nosotros mismos para respetar a nuestros compañeros, al turista amigo, a nuestra ciudad, a la naturaleza, a nuestros tesoros culturales, al universo...

Honestidad. Por el conocimiento de uno mismo empieza la honestidad. Quien tiene una actitud de vida, será honesto y leal siempre con la institución, con la sociedad, con su familia y consigo mismo.

Con la era de la informática se presenta una oportunidad para las empresas y para el gobierno de obtener beneficios sin precedentes en cuanto a su productividad, por lo que una prioridad administrativa es “asegurar que el personal adquiera, amplíe y renueve constantemente las capacidades que necesita, no sólo para conservar, sino en verdad para aumentar su valor para la organización”,¹⁶ por lo que además de requerir formación, necesitará información y por supuesto motivación.

Por otra parte, BIMBO, cuenta en su página de Internet, con diversos apartados en los que se incluye: la filosofía empresarial, su misión, propósitos, valores y un código de conducta, de los cuales se mostrará lo más representativo.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL¹⁷

- Nuestra Misión es la guía de todas nuestras acciones.
- El perseguir su logro de nuestra razón de ser como empresa.
- Los Valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral. En el centro de todos, como principio fundamental, está la Persona, origen

Se puede observar en los textos de la Filosofía Empresarial de Bimbo y de la Secretaría de Turismo de Puebla, la importancia que de manera formal le dan a su personal.

“La administración del futuro deberá tener buen cuidado de crear una cultura laboral que promueva tres grandes lealtades en toda empresa, la de su personal, la de sus clientes y la de sus proveedores”.¹⁸

En cuanto a la empresa Bimbo, en el apartado correspondiente a su Filosofía Empresarial se enuncia su misión; y en lugar de presentar la visión, se refiere a propósitos.

¹⁶ Schiro, J. James, Memorandos al PRESIDENTE, Grupo Editorial Norma. p.xxviii.

¹⁷ <http://grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=30>

¹⁸ Siliceo A, Alfonso et al., *Liderazgo, Valores y cultura organizacional*, México Mc Graw-Hill, 1999. p.145

Para Bimbo, su filosofía empresarial es la razón misma de la empresa, ya que no expone la calidad ni de su producto ni del ambiente laboral de sus empleados; y aunque no es un modelo a seguir en cuanto a sus políticas, porque cada empresa es única y debe establecer y determinar su propio modelo, si lo es en cuanto a la aplicación de sus lineamientos y reglamentos, convirtiéndose en una empresa congruente y coherente con sus enunciados de manera interna y externa.

MISIÓN

Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:

Altamente productiva y plenamente humana.

Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.

PROPÓSITOS

Hacer de nuestro negocio un negocio, ser productivos. Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos. Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas. Estar cerca de nuestros consumidores y clientes, ellos son nuestra razón de ser.

Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente (vivir nuestra filosofía). Orientados permanentemente a aprender.

Asegurar la operación en un adecuado ambiente de control (información, sistemas y confianza). Participación y autocontrol.

VALORES

Persona.-"Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento."

Don Lorenzo Servitje

Pasión.-"Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa."

Don Lorenzo Servitje

Rentabilidad.-"Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo."

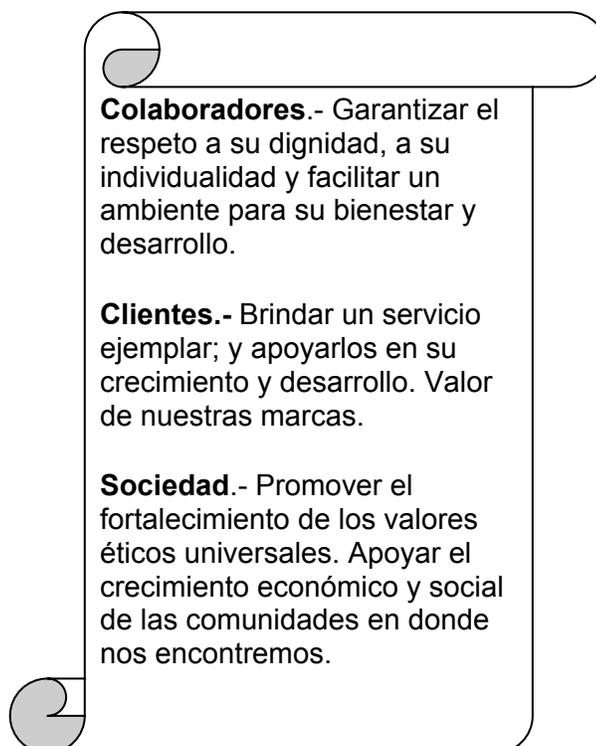
Daniel Servitje

Efectividad.-"Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser."

Don Roberto Servitje

Cabe señalar que en el apartado correspondiente a su código de ética también se incluyen enunciados para los Accionistas, Proveedores, Competidores y para los Consumidores.

Bimbo: *Nuestro Código de Ética es la guía universal para nuestra práctica de negocios*



Después de revisar las páginas de la Secretaria de Turismo (Sector Gubernamental) y la de Bimbo (Sector Privado); así como los contenidos de la página de Intranet de FONATUR, puede observarse, en el caso del Fondo, la falta de información y de planeación en los apartados de la página de Intranet y la falta de difusión; así como la necesidad de contar, en todas las páginas señaladas, con especialistas y profesionales en comunicación.

En cuanto a la Imagen electrónica externa, se observó que para ello, FONATUR cuenta con una página de Internet, en donde se encuentra un apartado denominado “¿Quiénes somos?”; en el cual aparece la misión y la visión, que son los mismos que se señalaron en el inciso 2.2., aunque éstos se encuentran en el apartado denominado *Nuestra*

Institución. Es importante resaltar que en esta sección, tampoco se muestran los principios o valores con los que se rige la Institución y se observa inconsistencia en la denominación de los apartados por ejemplo, el *Decreto de Creación*, en la página de Internet se enuncia como *Antecedentes*.

En Imagen electrónica aparece un Mensaje del Director, el cual está dirigido principalmente a los inversionistas; la página de Intranet no cuenta con algún mensaje dirigido a sus empleados.

Es importante destacar que existe un responsable del diseño de la página de Intranet adscrito a la Subdirección de Tecnología y Materiales; sin embargo, la responsabilidad de la página de Internet corresponde a la Subdirección de Promoción y Publicidad.

Se hace mención de la imagen electrónica externa, porque se considera que la información de la institución, correspondiente a la filosofía empresarial y a los *antecedentes* o *decreto de creación*, debe enunciarse con los mismos títulos; así como incluir en la página interna información relevante y de interés sobre los nuevos proyectos, ventas y logros institucionales, con el objeto de informar y actualizar al personal.

Por lo tanto, la información correspondiente a la imagen externa e interna debe presentarse de manera congruente desde la planeación, presentación y contenidos de los diferentes apartados. También se considera necesario difundir por medio de campañas internas que es la Intranet y evaluar su oportunidad y eficiencia; así como la de todos los instrumentos o herramientas de comunicación que se utilicen en la institución, para verificar si cumplen con su objetivo.

En el siguiente capítulo se presenta el análisis de dos aspectos de la comunicación que se consideran importantes por su alcance: La Revista Interna y el Manual de Bienvenida.

2.3 Aspectos analizados de la Comunicación Interna en FONATUR

Para efectos de este trabajo se consideraron los más representativos y significativos: La Revista Interna denominada InFONATUR y el Manual de Bienvenida.

Revista Interna
y/o Externa

Es uno de los instrumentos de la comunicación más completo y directo dentro de una empresa, o institución. Informa y forma a la vez, profesional y especializada, involucra de manera conjunta y a la vez a todos sus públicos sobre temas concretos y de importancia.

Manual de Bienvenida

Es un instrumento que contiene de forma ordenada y sistemática información de la institución o empresa; así como los derechos o prestaciones del empleado y sus obligaciones.

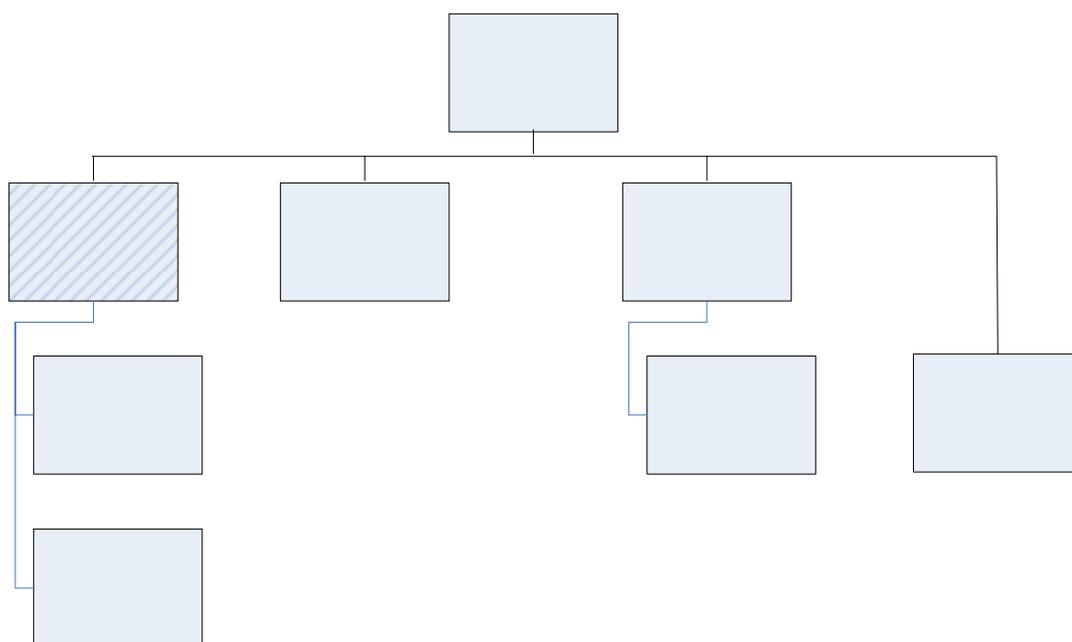
Es importante conocer que uno de los objetivos de la Gerencia de Administración de Personal, área responsable de la elaboración de estas dos herramientas de la comunicación es:

“Administrar el factor humano del Fondo, propiciando su desarrollo en un clima laboral adecuado, con el fin proveer los medios para un mejor desempeño”; y, entre sus funciones se encuentran las de: “Difundir y orientar al personal del Fondo sobre las prestaciones económicas y sociales a que tienen derecho y coordinar el trámite de los diversos créditos que se otorgan al personal conforme a la norma establecida”. Así

como: “Coordinar la elaboración y difusión de la revista de comunicación interna del Fondo”.¹⁹

Lo descripción anterior permite observar que los aspectos que se van a analizar de la comunicación interna, se promueven en esta área de manera formal, y que ninguno se encuentra en manos de profesionales de la comunicación.

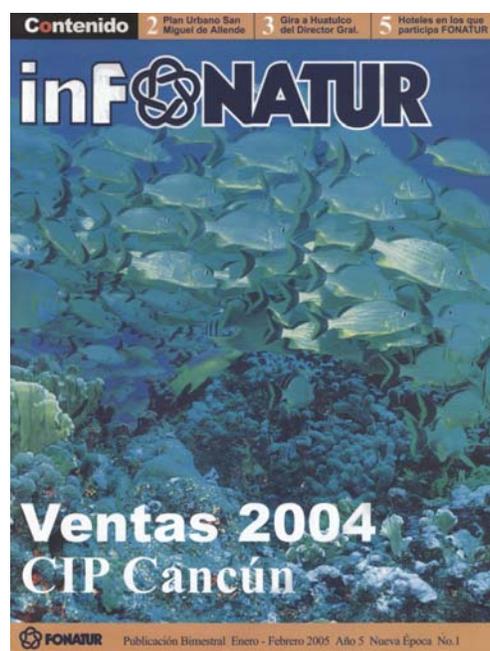
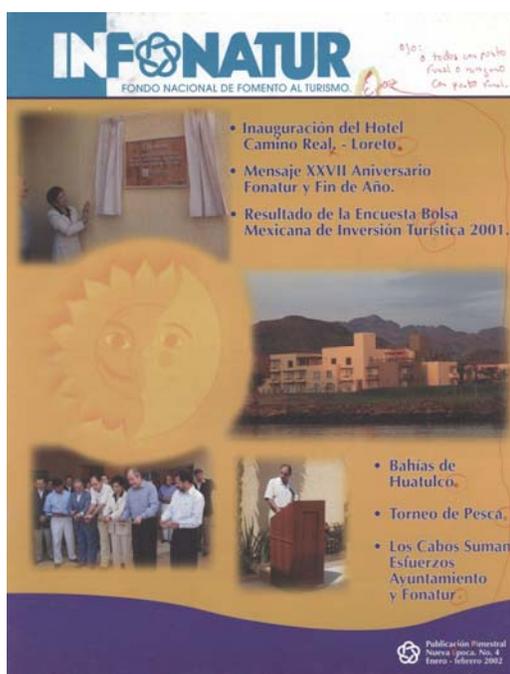
Se presenta el organigrama correspondiente a la Subdirección del Factor Humano y Servicios, con el fin de ubicar estructuralmente a la Gerencia de Administración de Personal.



¹⁹ *Manual de Organización de FONATUR*, con fecha de vigencia de la estructura orgánica de FONATUR, registrada en la S.F.P. y la S.H.C.P. al 1º de enero de 2005. pp.150 y 151.

Los contenidos de la revista interna son proporcionados por las diferentes áreas del Fondo al responsable de su elaboración. Asimismo, mediante el envío de un correo electrónico que dice: **A todo el personal: Se le invita a participar en la revista INFONATUR septiembre-octubre 2005. Los interesados favor de enviar sus artículos con fotografías a más tardar el 3 de noviembre del presente año a la dirección "x...."**. En este correo se dan las indicaciones en cuanto al formato y características requeridas.

Como puede observarse por el texto anterior, es una revista bimestral que se integra con información muy atrasada.



Cabe señalar que para la integración y revisión de la información de esta revista “bimestral” no se cuenta con ningún Consejo de Redacción, (el cual se integra con especialistas de las áreas, el Director General, y con profesionales de la comunicación) y aunque la revista ha mejorado mucho en cuanto a ortografía y redacción, (faltas que se observaban desde la carátula), aún se tiene que trabajar en el diseño y en el

desarrollo de los contenidos, para lo cual es indispensable la participación de profesionales en la materia.

Por otra parte, a la fecha no se ha llevado a cabo ningún tipo de evaluación de los contenidos de la revista, y de si cumple con los objetivos de su creación y difusión. “Con respecto a su periodicidad se recomienda que se mantenga mensual, siempre saliendo el primer día de cada mes, misma que es oportuno enviar a los empleados con la nómina, con el fin de que a los empleados se les permita informarse profesionalmente, con rigor y una constante periodicidad, de los acontecimientos que ocurren en la empresa o institución”.²⁰

La revista interna debe verse como un soporte de información básico para el buen desarrollo del Plan estratégico de Comunicación de cualquier tipo de empresa o institución, ya que propicia la unificación de los criterios de actuación de sus diferentes públicos, con el objetivo de informar y formar de una manera profesional y especializada; aspectos que no podemos verificar si se cumplen con la revista InFONATUR, ya que no existe en la FONATUR ningún programa, plan o área de comunicación que lleve a cabo este tipo de evaluación y seguimiento.

La evaluación de la revista permitiría verificar si los contenidos cumplen con los objetivos de informar, formar y motivar, y si éstos son de utilidad para los empleados en el desempeño de sus funciones, conocimiento de la Institución y de los nuevos servicios o programas institucionales.

“La información de la revista es muy tediosa, cifras y acciones de que todo va muy bien, muchas ventas, muchos proyectos, pero no explican de que forma nos beneficia o de que manera contribuimos, además considero deben gastar mucho en esta revista, y yo he visto que mucha la gente la tira, y antes ya se mejoraron porque las primeras revistas tenían unas faltas de ortografía impresionantes”.²¹

²⁰ Martín Martín Fernando, documento relativo a los aspectos de una revista interna. Periodista y Consultor de Comunicación, profesor de Comunicación Empresarial e Institucional en la Universidad San Pablo-CEU. Madrid.

²¹ Graciela Márquez S.- Analista Especializada de la Dirección de Administración e Inversiones Turísticas.

En relación al Manual de Bienvenida, a continuación se presentan algunas partes del contenido de éste, mismo que se encuentra en la página de Intranet, en el apartado denominado: “Información de las áreas”, en la liga correspondiente a la Subdirección del Factor Humano.

Portada del Manual de Bienvenida Institucional²²



Este Manual incluye en los diferentes apartados, información relativa a las obligaciones y prestaciones institucionales del empleado, incluyendo un Directorio telefónico de las principales áreas adscritas a la Dirección de Administración y Sistemas ahora denominada Dirección de Administración e Inversiones Turísticas, la cual cambió de nomenclatura el 1° de marzo de 2004, al igual que la mayoría de las áreas adscritas a ésta, mismas que se incluyen en este documento no actualizado, vigente desde el mes de enero de 1999.

²² http://alpha/admon/rechums/prom/instit/man_bienvenida/caratula_manual.html del 10 de Octubre de 2005. p.1

En diciembre de 2005, FONATUR, cumplió dos años de haber cambiado sus oficinas centrales al nuevo domicilio ubicado en Tecoyotitla no. 100, col. Florida; así como sus números telefónicos, y aunque en la página de Intranet existe un apartado denominado “Directorio telefónico” y tiene información actualizada, el directorio que forma parte de este Manual de Bienvenida inicia de la siguiente manera:

CARÁTULA CORRESPONDIENTE AL DIRECTORIO DEL MANUAL DE BIENVENIDA²³

Si desea mayor información, acuda a las áreas que conforman la Dirección de Administración y Sistemas.

Gracias por su participación



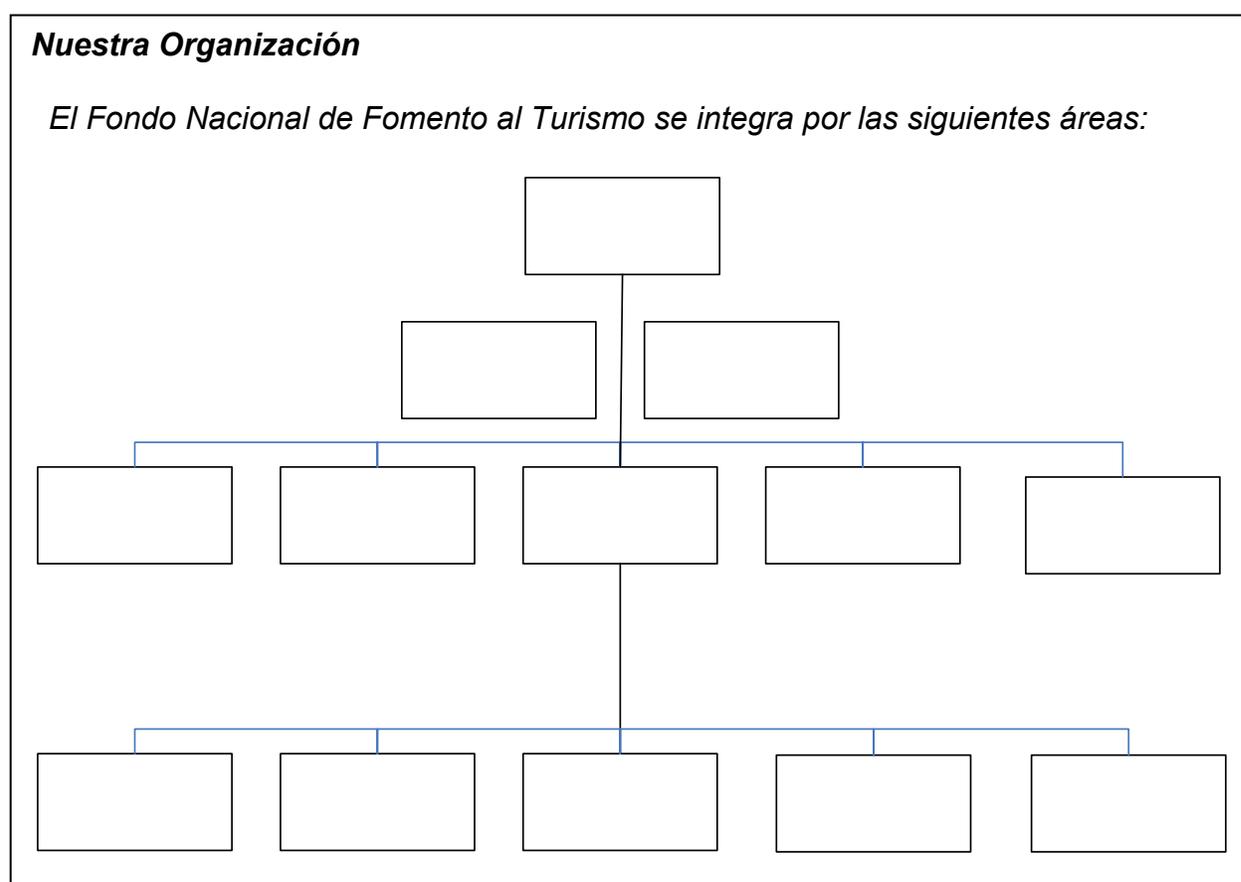
DIRECTORIO

	<i>FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO (Oficinas Centrales) Insurgentes Sur N° 800 Col. Del Valle México, D.F., C.P. 03100</i>	<i>Conmutador : 4-48-4200</i>
1	<i>Dirección de Administración y Sistemas Oficinas Centrales Piso 13</i>	<i>4-48-4285</i>
2	<i>Subdirección de Recursos Humanos y Materiales Oficinas Centrales Piso 13</i>	<i>4-48-4287</i>
3	<i>Gerencia de Recursos Humanos Oficinas Centrales Piso 13</i>	<i>4-48-4280</i>
4	<i>Subgerencia de Administración de Personal Oficinas Centrales Piso 13</i>	<i>4-48-4314</i>
5	<i>Subgerencia de Prestaciones Institucionales Oficinas Centrales Piso 13</i>	<i>4-48-4309</i>

²³ http://alpha/admon/rechums/prom-instit/man_bienvenida/manual_1999_2pte.HTML 10 de octubre de 2005, p.10

Aunque es un documento con información relevante y de interés para los empleados, no es de utilidad al contener información de la Institución que no está actualizada, inclusive con información de áreas que ya no existen, lo cual se considera una falta de atención para el empleado de nuevo ingreso, así como para los que ya forman parte de esta Institución.

Asimismo, en este Manual de Bienvenida, se presenta el siguiente organigrama²⁴ en el cual no se han actualizado los nombres de las áreas, como por ejemplo: el de la Contraloría Interna, actualmente: Órgano Interno de Control; el de la Dirección de Administración y Sistemas, actualmente: Dirección de Administración e Inversiones Turísticas; el de la Dirección Adjunta de Planeación y Fomento a la Inversión, actualmente: Dirección Adjunta de Planeación y Asistencia Técnica, entre otros.



²⁴ http://alpha/admon/rechums/prom-instit/man_bienvenida/manual_1999_1pte.HTML, 10 de octubre de 2005, p.5

“La búsqueda de una buena comunicación es un viaje sin fin. Para toda organización, la comunicación eficaz es a la vez una obligación y un reto común.”²⁵ Es un deber del empleado estar informado, pero es una obligación de la organización informar.

La Revista Institucional así como el Manual de Bienvenida, tienen un gran alcance informativo, formativo y motivacional, siempre y cuando su diseño, planeación y difusión tengan ese carácter y sentido; que propicien la unión del personal y el desarrollo de una cultura organizacional basada en los principios o valores institucionales que eleven la productividad y fortalezcan la identidad institucional.

“La causa verdadera y última de la productividad es la motivación, la actitud, el compromiso, la cultura organizacional y la filosofía de vida que, apoyada por el o los instrumentos, pueden lograr resultados productivos”.²⁶

Cabe señalar que existe una gran variedad de circulares, avisos y mensajes que se envían desde diferentes áreas del Fondo, con carácter informativo a todo el personal de FONATUR, los cuales se elaboran en cualquier formato, de acuerdo al criterio de la persona que lo redacta y lo remite, sin que estén integrados o planeados mediante alguna estrategia para su difusión, de acuerdo al medio o canal establecido para ello, lo que también responde a la falta de políticas o lineamientos en la materia.

Por otra parte, para la atención de clientes y/o inversionistas, FONATUR cuenta con una Subdirección de Promoción y Publicidad, adscrita a la Dirección Adjunta de Comercialización, la cual tiene como uno de sus objetivos: “Lograr que los planes, programas, acciones y productos de FONATUR alcancen la mayor difusión posible en los diversos sectores oficiales, privados y sociales a nivel nacional e internacional”.²⁷

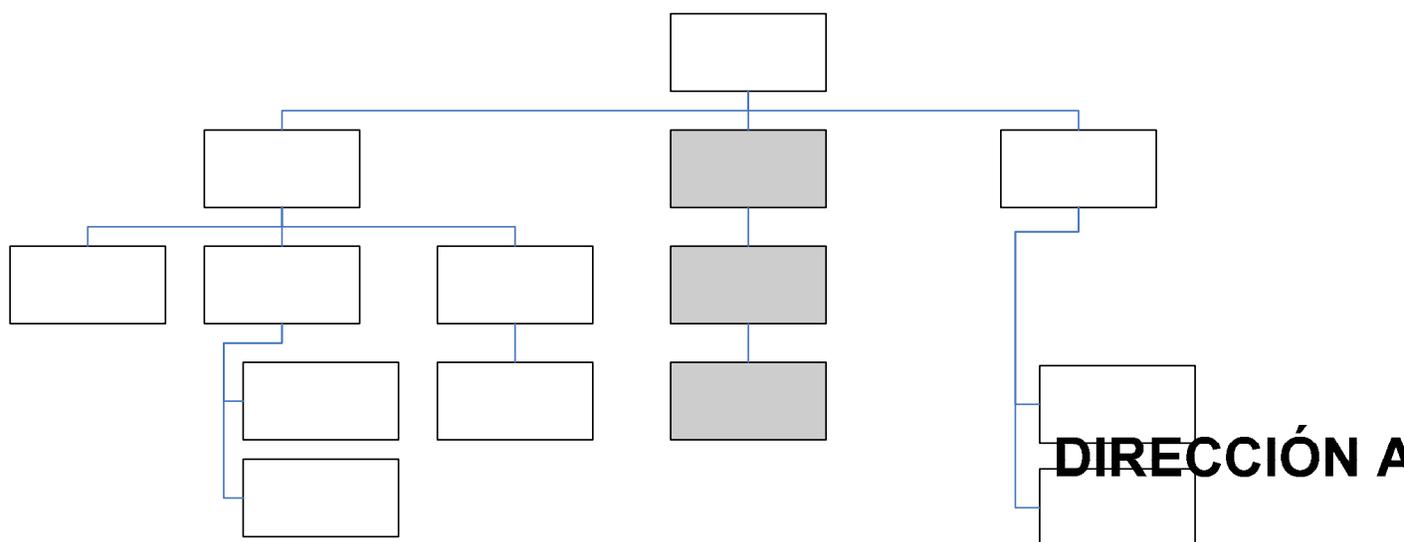
Asimismo, entre una de sus funciones se encuentra: “Definir los medios, canales y estrategias de publicación más adecuados para promover las ventas y canalizar la

²⁵ Schiro, J. James, *Ob. Cit.* p.24.

²⁶ Siliceo A, Alfonso et al, *Ob.Cit.* p.154

²⁷ *Manual de Organización de FONATUR*, con fecha de vigencia de la estructura orgánica de FONATUR, registrada en la S.F.P. y la S.H.C.P. al 1° de enero de 2005, p. 42.

inversión hacia los destinos turísticos de FONATUR.”²⁸ También cuenta con una Gerencia de Publicidad y una Subgerencia de Enlace Administrativo y Publicitario, como se puede observar en el siguiente organigrama.



Otra de las funciones de esta Subdirección de Promoción y Publicidad se refiere a: *Obtener el apoyo de los medios de comunicación e información para fortalecer la imagen de FONATUR y propiciar una mayor difusión a sus acciones.*

Asimismo, la Dirección General tiene entre sus perfiles de puesto tipo, un Gerente de Comunicación Social, que entre sus principales funciones destacan las de mantener los canales de información con los medios de comunicación social, supervisar y coordinar la elaboración de boletines de prensa para los medios de comunicación y coordinar las conferencias de prensa en donde se destacan los avances de los programas sustantivos del FONATUR”.

GERENCIA DE ESTRATEGIA DE VENTAS

GERENCIA DE VENTAS DESARROLLOS REGIONALES

GERENCIA DE OPERACIÓN DE VENTAS

²⁸ *IBIDEM*

SUBGERENCIA DE VENTAS REGIONALES

SUBGERENCIA DE INVENTARIO DE

También cuenta con un Jefe de Unidad Técnica, otros Gerentes y Coordinadores, los cuales tienen entre sus funciones la atención de Leyes, Programas, y solicitudes de diversas instancias.

Con la descripción anterior se puede observar la importancia y atención que le da FONATUR a la comunicación e imagen externa; así como la necesidad de evaluar y mejorar la imagen de la institución entre sus empleados, ya que la revisión de estos aspectos de la comunicación han permitido detectar:

- Una deficiente y desorganizada comunicación organizacional; así como una cultura organizacional débil.
- La necesidad de implementar una filosofía empresarial que de sentido de pertenencia a los empleados; así como la de un liderazgo y cultura organizacional basada en principios que eleven la productividad y la calidad de todos los procesos internos, de manera congruente con los externos, que permita la calidad de vida laboral de sus integrantes, en un ambiente de armonía y respeto, en donde el personal no sólo piense en permanecer sino en mejorar.

Por lo anterior, en el siguiente capítulo se presenta una propuesta de Comunicación Interna, a nivel ideológico, estructural y ejecutivo (relativo al tipo de liderazgo requerido en el Fondo), para que su consolidación como una organización líder en el Sector Turismo, sea de manera conjunta con todo su personal al implementar estrategias que propicien la integración de su factor humano, base principal, para continuar acumulando éxito a nivel empresarial.

3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FONATUR.

La información obtenida en el diagnóstico de detección de fortalezas y debilidades organizacionales en materia de comunicación, mediante las técnicas de recolección empleados para este fin, como la encuesta a través de los cuestionarios aplicados al personal, las entrevistas personales y el análisis de contenido efectuado a la imagen externa e interna mediante las páginas Web, al Manual de Bienvenida y a la Revista Interna, efectuados en el capítulo anterior permiten detectar lo siguiente:

- Falta de unión del personal y de estrategias que integren y den sentido a la información institucional, en tiempo y forma.
- La necesidad de implementar un Sistema de Comunicación Organizacional y de establecer procesos de la comunicación interna y externa de manera paralela, con sinergia.
- Falta de Liderazgo desde los cuerpos Directivos y niveles gerenciales que integren y desarrollen equipos de trabajo.

De tal forma, que se requieren implementar estrategias que desarrollen una cultura organizacional fuerte (inciso 1.2) en FONATUR; así como una identidad Institucional entre sus empleados, mediante el establecimiento de principios o valores que rijan la Institución, unifiquen el comportamiento de sus integrantes y planifique la información institucional de acuerdo a los canales o medios idóneos para su difusión.

Asimismo, se pretende que esta propuesta favorezca la implantación de un liderazgo que trabaje en equipo e impulse las estrategias a implementar, establecidas por profesionales en comunicación, que a la vez de apoyar al logro de los objetivos y metas Institucionales mejoren el clima laboral prevaleciente.

Por lo anterior, en este capítulo se ofrece una propuesta de comunicación interna para FONATUR, subdividida en tres aspectos que se consideran importantes: El filosófico, el estructural y el ejecutivo.

En la propuesta filosófica, se exponen los resultados de la encuesta de muestreo que se aplicó entre los empleados de FONATUR, de nivel operativo y de mandos medios, hasta el nivel de Subgerente, relacionados con la filosofía empresarial de la Institución y su correlación con la falta de un programa de comunicación que unifique y verifique la información institucional para hacerla llegar en tiempo y forma; y con la percepción del personal de la falta de un liderazgo que propicie su desarrollo y su identidad institucional.

También se describe la información percibida, a través de esta encuesta, respecto al clima laboral que prevalece, de acuerdo a las expresiones y comentarios del personal que contestó el cuestionario.

En la propuesta estructural, se indican las áreas que por su posición y funciones, relacionadas con el manejo de aspectos de la comunicación externa, son las más idóneas para integrar entre sus responsabilidades, funciones propias de la comunicación interna, relacionadas con la planeación, establecimiento de programas, políticas y coordinación de los medios o canales para la difusión de la información institucional.

Sin embargo, la propuesta ideal, de cambiar la normatividad de la Administración Pública Federal, (relacionada con no crecer las estructuras) sería crear un área especializada en Comunicación Interna, que trabaje de manera coordinada con el área de Comunicación Social.

Par razones del tamaño de la estructura orgánica de FONATUR, y para tener un marco general de referencia, se muestran sólo los organigramas correspondientes a las Direcciones Adjuntas y de Área, (organigrama A, B,) así como el que se considera factible para incluir las funciones relativas a la Comunicación Interna (organigrama C).

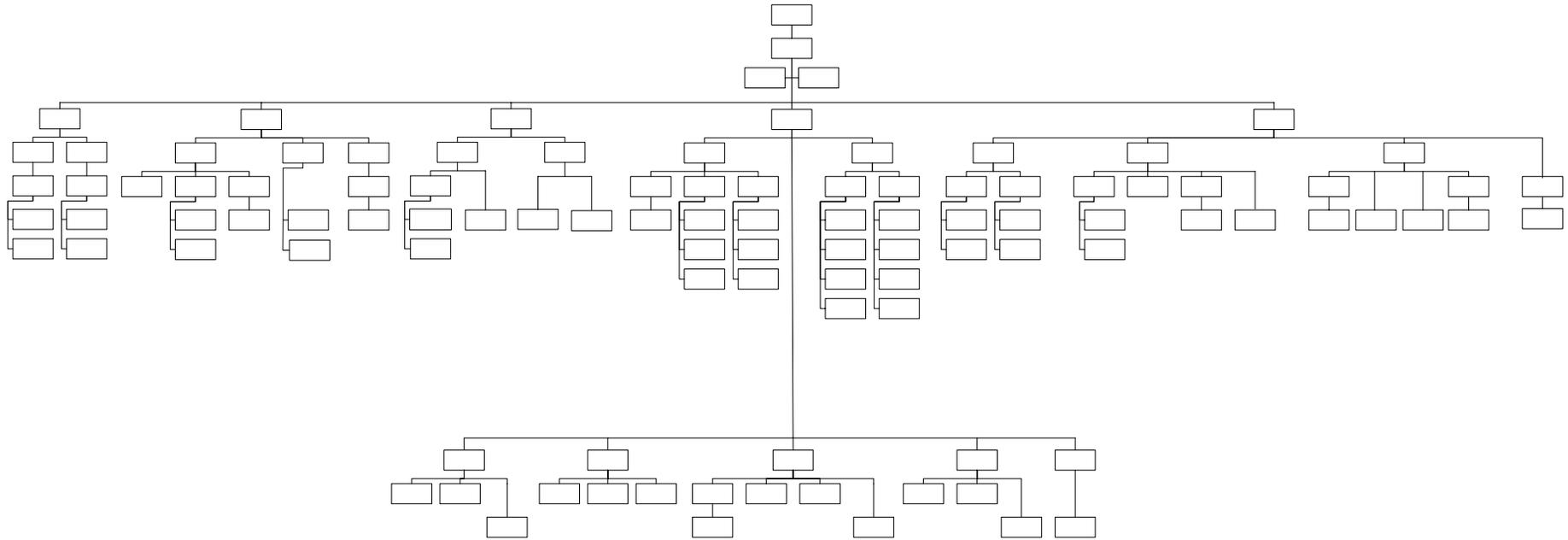
Asimismo, en el organigrama (D), se muestran las áreas y puestos que se consideran serán parte de la red de comunicación del área o del responsable de comunicación interna, con quienes se deberán mantener relaciones en esta materia de manera continua para la implementación de las estrategias de comunicación necesarias.

En los apartados correspondientes a las propuestas estructurales, se presenta la estructura orgánica del área de adscripción de éstas a nivel de Subdirección.

- El Organigrama **A**, corresponde a toda la Institución, en forma reducida, mismo que podrá observarse en un tamaño normal en el anexo 1.
- Organigrama **B**, se muestra un organigrama hasta el nivel de Director Adjunto o de Área.
- Organigrama **C**, la Dirección Adjunta de Comercialización.
- Organigrama **D**, la Dirección de Administración e Inversiones Turísticas, hasta el nivel de Subdirector.

Lo anterior, con el fin de poder observar la complejidad de la estructura orgánica de FONATUR, de manera integral y general, para posteriormente en cada propuesta mostrar las áreas de manera particular, señalando el área de adscripción, cuando el tamaño así lo permita, desde el nivel de Dirección Adjunta o de Área, o en su caso a partir del nivel de Subdirección.

Organigrama A de FONATUR



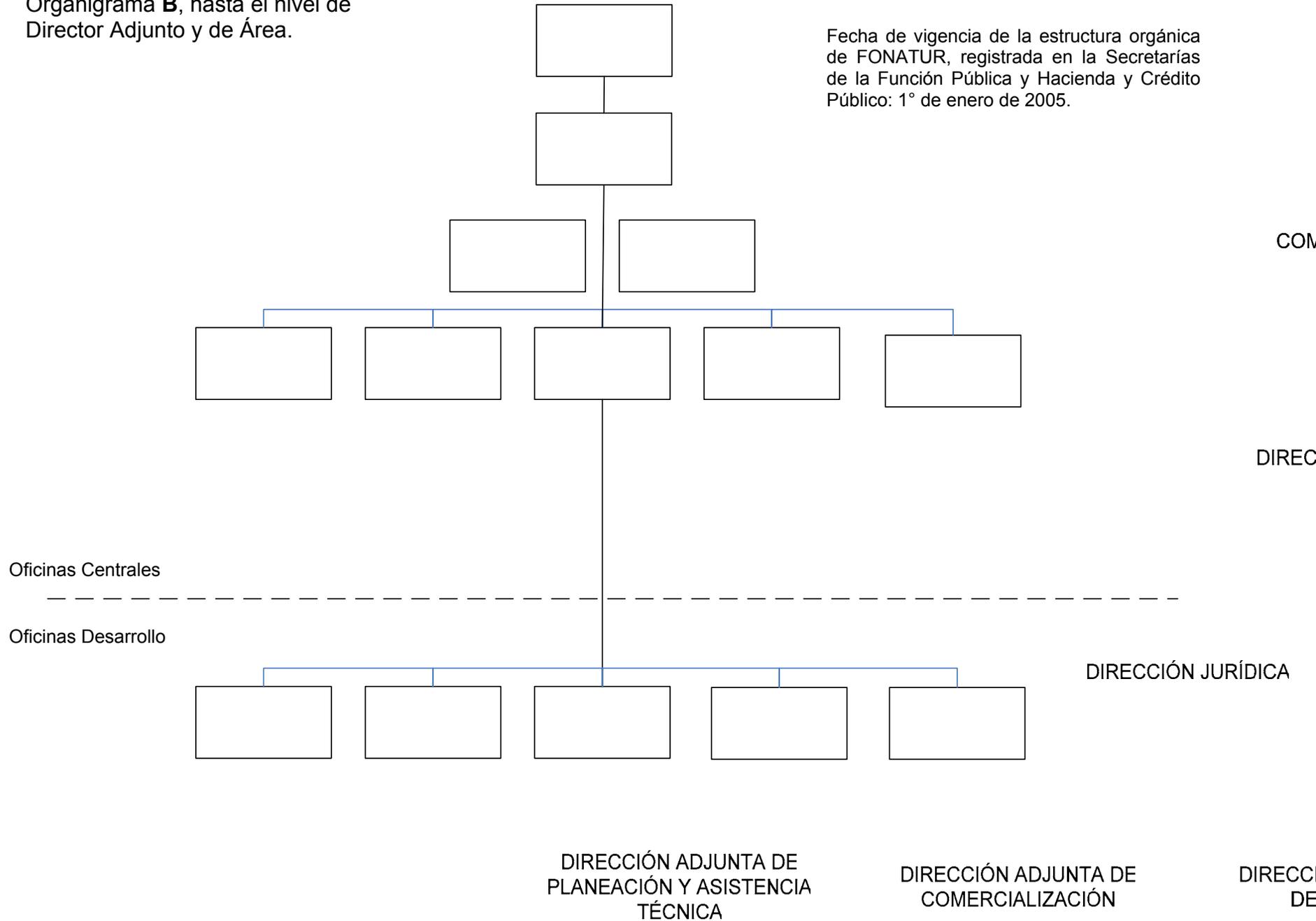
FONDO NA

Dirección Adjunta de Planeación y Asistencia Técnica		Dirección Adjunta de Comercialización				Dirección Adjunta de Finanzas		
Subdirección de Planeación	Subdirección de Asistencia Técnica	Subdirección de Ventas	Subdirección de Administración de Ventas	Subdirección de Promoción y Publicidad			Subdirección de Proyectos y Estrategia de Desarrollo	
Gerencia de Planeación Urbana Turística	Gerencia de Servicios de Apoyo	Gerencia de Estrategia de Ventas	Gerencia de Ventas Desarrollos Regionales	Gerencia de Operación de Ventas	Gerencia de Publicidad	Gerencia de Desarrollo y Evaluación de Proyectos	Gerencia de Estrategia de Desarrollo	
Subgerencia de Planeación Turística	Subgerencia de Servicios Técnicos	Subgerencia de Ventas Regionales	Subgerencia de Inventario de Terrenos	Subgerencia de Seguimiento de Obligaciones Contractuales	Subgerencia de Enlace Administrativo y Publicitario	Subgerencia de Promoción e Información Operativa y de Mercado	Subgerencia de Medio Ambiente	
Subgerencia de Planeación Regional	Subgerencia de Evaluación de Proyectos	Subgerencia de Ventas Comisionistas		Subgerencia de Análisis, Trámites Administrativos y Amendamientos		Subgerencia de Evaluación Técnica Financiera	Subgerencia de Control Patrimonial	
							Subgerencia de Desarrollo de la Comunidad	

Fecha de vigencia de la estructura orgánica de FONATUR, registrada en la Secretarías de la Función Pública y Hacienda y Crédito Público: 1° de enero de 2005.

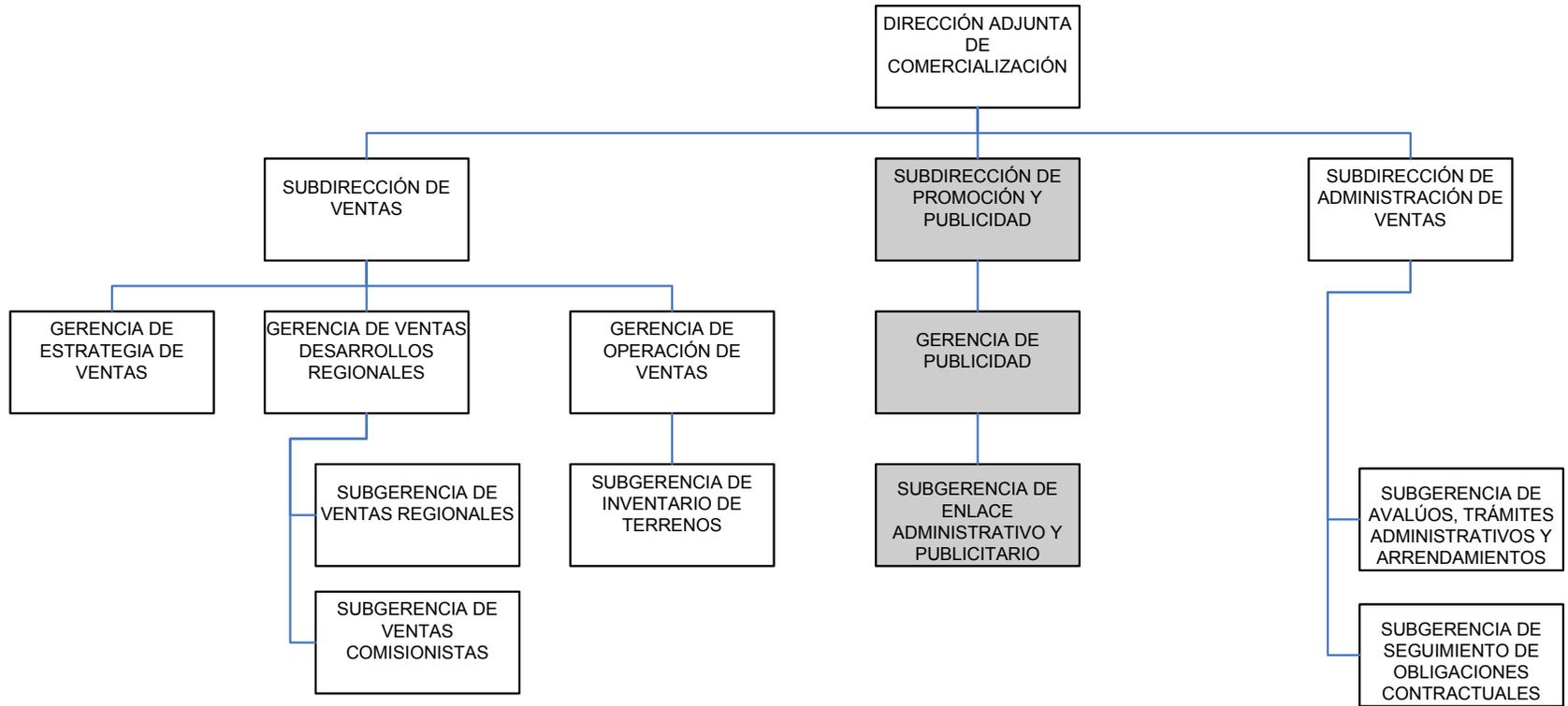
Organigrama **B**, hasta el nivel de Director Adjunto y de Área.

Fecha de vigencia de la estructura orgánica de FONATUR, registrada en la Secretarías de la Función Pública y Hacienda y Crédito Público: 1° de enero de 2005.



Organigrama C, de la Dirección Adjunta de Comercialización.

DIRECCIÓN ADJUNTA DE COMERCIALIZACIÓN

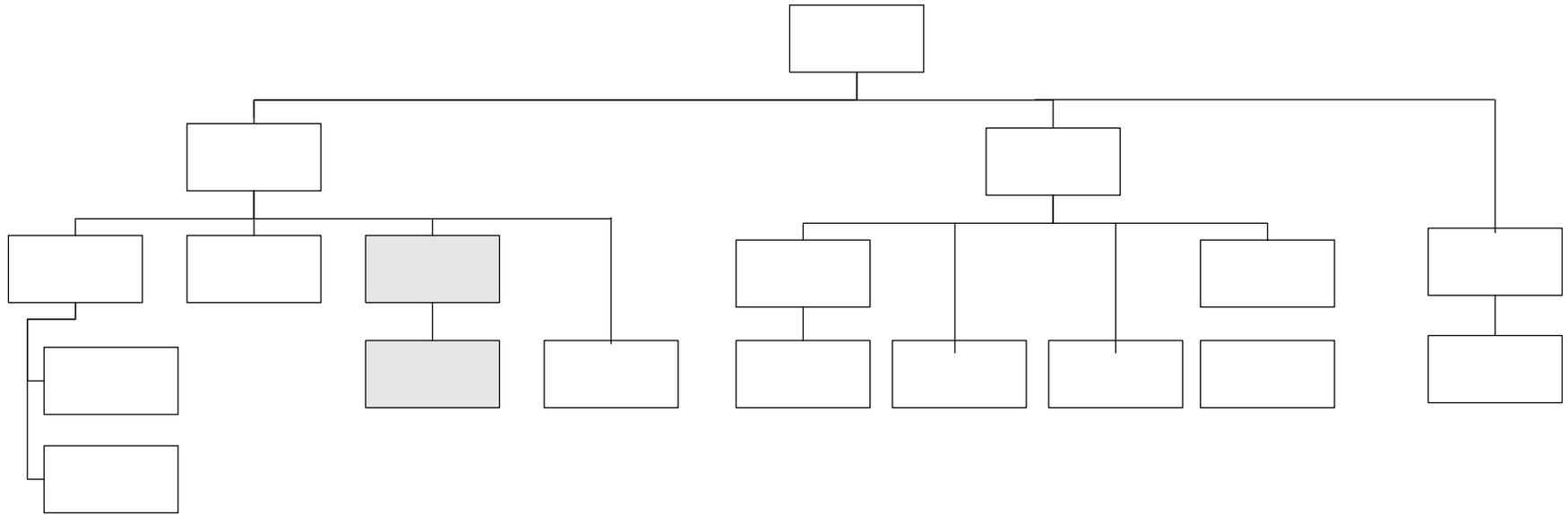


Las Áreas sombreadas son las que se consideran en la propuesta no. 2 para crear el área de comunicación interna o en su caso, tener entre sus funciones (cambiando el nombre de la Gerencia o Subgerencia) las correspondientes al área de Comunicación Interna.

Organigrama D

Las Áreas sombreadas son las que se considerarán en la propuesta de Comunicación Interna no. 3.

Dirección de Administración e Inversiones Turísticas.



A continuación se enuncian son las **áreas** y los **puestos** de FONATUR, con los cuales, se considera, que el área o el responsable de las funciones de comunicación Interna, trabajará de manera coordinada para el establecimiento de las estrategias requeridas.

- ÁREAS**
- Dirección General.
 - Gerencia de Publicidad.
 - Gerencia de Informática y Servicios de Cómputo.
 - Gerencia de Administración de Personal.
 - Gerencia de Desarrollo Organizacional.

- PUESTOS**
- Jefe de Unidad de Enlace.
 - Gerente de Comunicación Social.
 - Coordinador de Información Institucional.
 - Secretario Técnico Enlace de Transparencia.
 - Analista Especializado en el Diseño de la página Web Institucional.

Subgerencia de

Subgerencia de Organización y

Subgerencia de Coordinación

Sub

Los organigramas presentados permiten observar los tramos de control y el número de niveles jerárquicos existentes en FONATUR, situación que imposibilita que la totalidad de los empleados se mantengan informados y actualizados sólo por los medios formales de información.

Esta propuesta estructural tiene como fin que toda documentación generada al interior de la Institución, con fines informativos, formativos o motivacionales, cuente con la planeación del medio y difusión adecuada para cumplir con sus objetivos, mismos que deberán alinearse con los de la Institución.

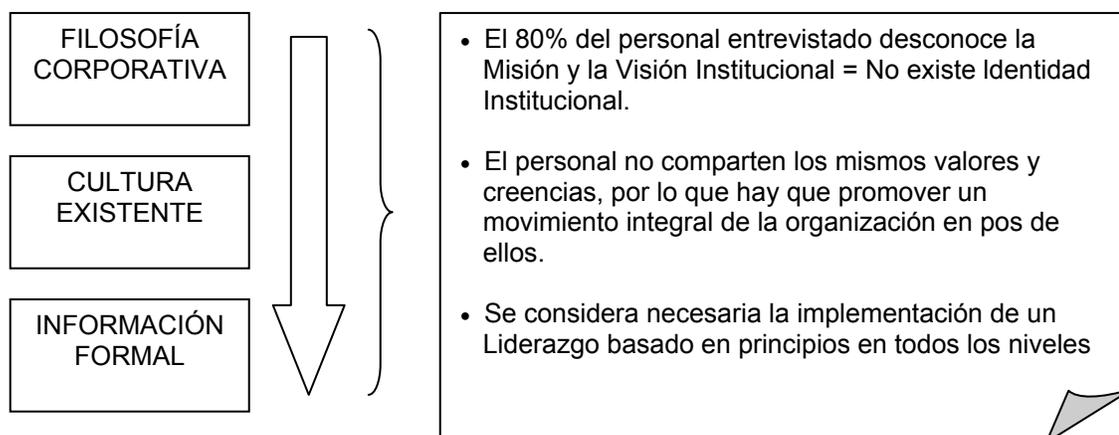
“Es el sistema de valores, creencias, actitudes, hábitos, de normas, políticas que dan identidad, personalidad, destino a una organización en el logro de sus fines económicos y sociales.”¹

Finalmente, se muestra la propuesta ejecutiva, es decir, se describirán los aspectos importantes para la implementación de un liderazgo basado en principios que propicie el desarrollo de equipos de trabajo, que informe e integre a su personal, que ejerza los principios y valores institucionales que permitan a FONATUR cambiar de una cultura organizacional débil a una cultura organizacional fuerte, mediante estrategias de comunicación que promuevan un cambio integral de la organización, en pos de disminuir la falta de creencias compartidas y la falta de claridad en cuanto a lo que es importante para la Institución.

Como punto final se señalan los contenidos más usuales que deben considerarse en una revista interna, por lo que implica en cuanto a importancia, alcance y objetivos, la cual debe estar a cargo de un profesional de la comunicación.

¹ Siliceo A, Alfonso et al., *Liderazgo, Valores y cultura organizacional*, México Mc Graw-Hill, 1999.p 86

3.1 Propuesta Filosófica.



Como institución líder en el sector turismo y por todo lo que representa a nivel nacional e internacional, se considera necesario, de acuerdo a los contenidos correspondientes a su filosofía empresarial, una reestructuración en los enunciados de la misión y la visión e incluir los principios o valores con lo que la Institución se maneja de manera interna, mismos que deberán presentarse en la imagen exterior.

Asimismo, se requiere iniciar una campaña de difusión, elaborada por profesionales de la comunicación de esta filosofía empresarial, con el fin de hacerla parte de la vida de sus empleados en su quehacer cotidiano, para que ellos se sientan reflejados en la misma, iniciando un proceso de identificación y sentido de pertenencia, que actualmente no tienen.

Lo anterior se mostró en el análisis presentado en el capítulo 2 correspondiente al Diagnóstico de la Comunicación Interna en FONATUR y se confirmó mediante una encuesta de muestreo², aplicada entre los empleados del Fondo, de niveles operativos y mandos medios hasta el nivel de Subgerente, en donde se obtuvo la información siguiente:

² Se aplicó una encuesta de muestreo, mediante un cuestionario de 10 preguntas a 40 empleados de FONATUR de un total de 394 que se encuentran en Oficina Central, el cual se distribuyó de nivel operativo hasta el nivel de Subgerente: 10 Analistas, 10 Analistas "A", 10 Analistas Especializados y 10 Subgerentes.

En las preguntas relacionadas con la **Misión y la Visión del Fondo**, el 80% señaló desconocer ambas y el 20 por ciento restante aunque las conocen no se sienten identificados con los enunciados.

Lo anterior se debe a la falta de difusión de esta filosofía corporativa, ya que por lo menos en los últimos 10 años no se ha efectuado una campaña al respecto para darla a conocer entre el personal y lograr una identificación con ella; también puede observarse que no existe posicionamiento de la Misión y la Visión, ya que no se encuentran visibles en ninguna de las áreas propias para ello, como son el área de recepción, oficinas, auditorio, o en las diversas salas de juntas; acción que mediante estrategias que desarrollen un sentimiento de co-responsabilidad y conciencia de la importancia del desempeño óptimo de sus actividades y funciones permitan lograr identidad institucional y compromiso mutuo a través de estos.

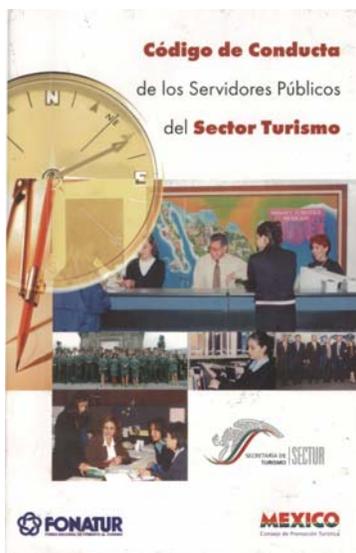
Cabe destacar que el área de comunicación interna (de existir) sería la responsable de establecer las estrategias y las campañas a instrumentar para la difusión de la filosofía corporativa, tanto en las oficinas centrales como en las Direcciones de los Desarrollos, una vez que estos conceptos han sido determinados por el cuerpo Directivo encabezado por el Director General, ya que tanto la misión como la visión deben tener la esencia de la razón de ser de cada una de las áreas que conforman el Fondo, es decir, que de manera general refleje la labor de sus integrantes.

En cuanto a si el personal considera necesario que FONATUR, debe regirse por su principios **o valores propios**, el 100% de los encuestados, respondió afirmativamente.

“Pero que no pase como con el código de conducta, que quieren que uno se lo aprenda, cuando ellos ni siquiera lo toman en cuenta para nada, yo no veo ni creo que los Directores o los Subdirectores hagan nada al respecto, ni que lo apliquen de ninguna manera, pero eso si, quieren que uno se lo aprenda de memoria, para que”.³

³ Samuel González Pérez. Analista de la Dirección Adjunta de Comercialización.

CARÁTULA DEL CÓDIGO DE CONDUCTA Y CORREO ELECTRÓNICO



De: humberto carrillo

Enviado el: Lunes, 07 de Noviembre de 2005 02:16 p.m.

Para: Todo Fonatur

Asunto: Codigo de Conducta

A TODO EL PERSONAL:

Dando continuidad a la difusión y entendimiento del Código de Conducta, se les recuerda por esta vía lo **IMPORTANTE** que es leer nuestro **CODIGO DE CONDUCTA** de los Servidores Públicos del Sector Turismo.

Lo anterior tiene como fin dar estricto seguimiento a lo solicitado por nuestra Coordinadora de Sector, de que todo el personal de la Entidad recuerde el **COMPROMISO** que tiene al ser Servidor Público del Sector Turismo.

Asimismo es confirmarles que dicho **CODIGO DE CONDUCTA**, se encuentra instalado en nuestra Intranet.

En espera de contar con su apoyo, aprovecho el medio para enviarles un cordial Saludo.

A t e n t a m e n t e

Lic. Jesús Ma. Treviño García

Subdirector del Factor Humano y Servicios

Respecto a la utilidad del Manual de Bienvenida, mismo que se mostró en el inciso 2.3 con el título: "Aspectos analizados de la Comunicación interna en FONATUR", el 50% del personal, afirmó conocerlo y aunque no está actualizado, desde el año de 1999, consideran que proporciona información de los aspectos de interés personal y laboral.

Cabe señalar que este manual, es uno de los documentos referidos en la política interna denominada Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal⁴, como uno de los documentos que deberá entregarse al personal de nuevo ingreso, además de estar publicado en la página de Intranet.

Se obtuvo la respuesta del 100% de manera afirmativa, al cuestionar la necesidad de que contar en FONATUR con un liderazgo, en todos los niveles, que propicie el desarrollo del personal a nivel profesional y laboral; así como la integración de equipos de trabajo. Cabe Señalar que también se recibieron comentarios de manera directa,

⁴ Política con clave ARH-POL1, con fecha de vigencia del 28 de junio de 2005.

respecto a la importancia de contar con información oficial y de conocer la filosofía empresarial para saber hacia donde y como va la Institución.

En la última de las 10 preguntas, relativa a si se consideraba que la Institución promovía entre los empleados su identidad institucional o sentido de pertenencia: el 30% respondió de manera afirmativa, identificando a estas acciones con el hecho de contar con un espacio y con las herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo de sus actividades, así como con las prestaciones; el 70% restante reconoció que no considera que se efectúen acciones tendientes a desarrollar y/o propiciar este sentido de pertenencia o identidad con FONATUR.

“La identidad que comunica la cultura organizacional, si tiene mecanismos eficaces de transmisión, parece poseer algo de mágico, sorprendente y desproporcionado, pero en realidad no es otra cosa que efecto de la sinergia de un grupo culturalmente bien integrado”.⁵

La información que se obtuvo mediante la percepción de la actitud y los comentarios de cada una de los 40 personas que respondieron el cuestionario, también reveló aspectos importantes acerca del clima laboral que prevalece; así como el temor de que la aplicación del cuestionario estuviera a cargo de FONATUR; “si es para FONATUR, te contestaría con mentiras, porque eso es lo que quieren y al menos yo no expondría mi trabajo por decirles la verdad, de todos modos ni hacen nada, cada año respondemos el cuestionario de clima laboral, y jamás sabemos que hacen con el”.⁶

Estos resultados permiten observar que la propuesta filosófica nos conlleva a efectuar cambios en la estructura y en la forma de organizar y difundir la información, a partir de un área especializada en materia de comunicación.

⁵ *Ob. Cit* p. 88

⁶ Verónica Sánchez G.- Subgerente de la Dirección Adjunta de Desarrollo.

3.2 Propuesta Estructural

PROPUESTA NO. 1: DIRECCIÓN GENERAL	PROPUESTA NO 2: GERENCIA DE PUBLICIDAD	PROPUESTA NO. 3: GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Se propone que el puesto de Gerente de Comunicación Social, le reporte de manera directa al Jefe de Unidad Técnica y tenga a su cargo dos Subgerentes (Coordinadores) a cargo de la comunicación interna y externa respectivamente.	Esta propuesta considera que los puestos deben tener perfiles afines, ya que tratan la imagen externa, sin embargo implica que la actual Subgerencia de Enlace Publicitario cambie su nombre por el de Comunicación Interna.	De considerarse esta área por su conocimiento en materia de procesos internos, organización y funciones de todas las áreas, lo ideal sería cambiar su adscripción a fin de que le reporte directamente al Jefe de Unidad Técnica, y cambiar la adscripción de los puestos existentes en la Dirección General.

Se presentan tres áreas, en diferentes niveles estructurales, las cuales se consideran las más viables por sus funciones y objetivos para poder incluir, entre alguna de éstas, las propias de un área de comunicación interna.

Es necesario saber que para crear un área en FONATUR, se requiere contar con la autorización del Director General, ya que es el único facultado para aprobar y presentar a la autorización del Comité Técnico, las modificaciones a la estructura orgánica básica de FONATUR, de acuerdo a la política “Modificación a la estructura orgánica del Fondo Nacional de Fomento al Turismo”, la cual señala: “Son materia de esta política las modificaciones a la estructura orgánica del Fondo Nacional de Fomento al Turismo, con motivo de la creación, cancelación, renivelación y fusión de las áreas y puestos; así como la reasignación de atribuciones y funciones”.⁷

Asimismo, se considera necesario contar con la presencia de profesionales de la comunicación, para que de manera conjunta con la Gerencia de Desarrollo Organizacional, (expertos en administración) se obtenga un estudio y la propuesta más viable, de acuerdo a la normatividad vigente. Se hace mención a esta Gerencia porque tiene como objetivo: “Propiciar un proceso de cambios planeados, tendientes a aumentar la eficiencia y la mejora continua de la Institución, para asegurar el crecimiento del Fondo y de sus empleados, así como la promoción de la actualización

⁷ Política *Modificación a la Estructura Orgánica del Fondo Nacional de Fomento al Turismo*. pp.1 y 3, fecha de vigencia: junio 28 de 2005.

de la estructura orgánica, políticas y procedimientos de FONATUR, a fin de apoyar en su funcionamiento a las unidades administrativas que integran la Entidad”.⁸

Por otra parte, una de las funciones de la Gerencia de Desarrollo Organizacional es: “Coordinar el análisis funcional de la estructura orgánica del Fondo y formular el dictamen administrativo en el que se describan los movimientos a la estructura organizacional ocupacional, así como requisitar los formatos que deberán presentarse ante las Secretarías de la Función Pública y de Hacienda y Crédito Público”.⁹

Por tal motivo, de considerarse la posibilidad de implementar estas funciones en un área ya existente, es necesaria la reorganización de las áreas propuestas que a continuación se presentan.

PROPUESTA NO. 1

PUESTO: Jefe de Unidad Técnica.

ADSCRIPCIÓN: Dirección general.

FUNDAMENTO: La Dirección General, tiene a su cargo de manera directa varios puestos, entre ellos el Jefe de la Unidad Técnica, el cual tiene nivel de Subdirector y una de sus principales objetivos es el de coordinar los asuntos asignados a la Unidad Técnica, por parte de la Dirección General; así como ser el Titular de la Unidad de Enlace de FONATUR, con base en las leyes vigentes en la materia y el Manual de Procedimientos Institucional, asimismo tiene bajo su responsabilidad la información relativa a:

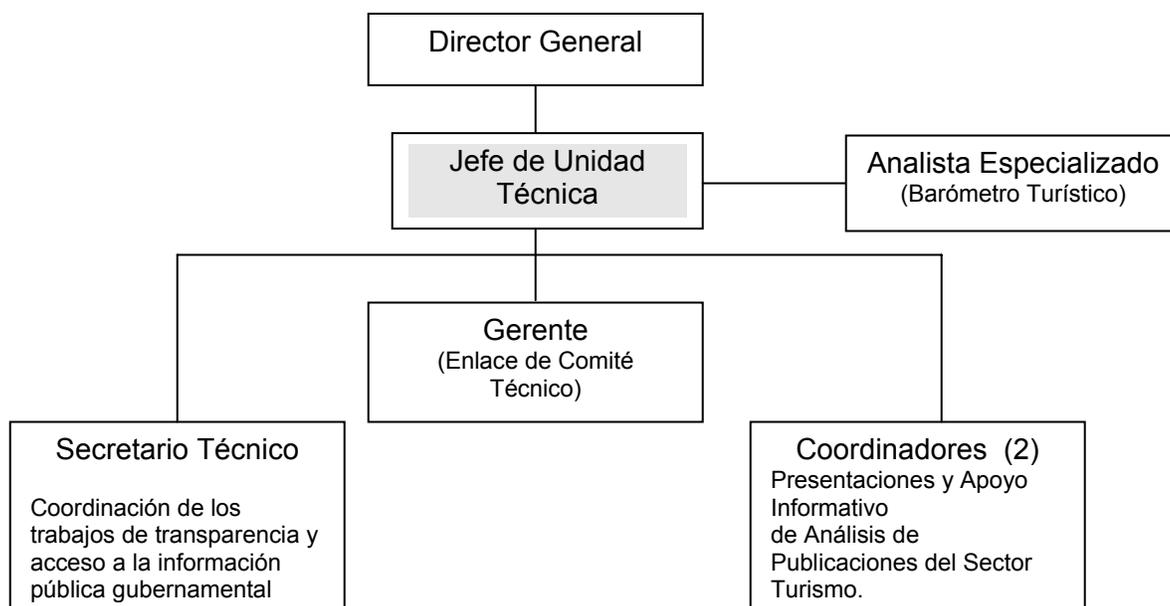
- Los Informes, presentaciones y ponencias institucionales.
- El Sistema Planeación Estratégica (Presidencia de la República).
- El Sistema Integral de Evaluación Participativa (SECTUR), y
- EL Sistema de Información Ejecutiva (SECTUR).

⁸ *Manual de Organización de FONATUR*, con fecha de vigencia de la estructura orgánica de FONATUR, registrada en la S.F.P. y la S.H.C.P.:1º de enero de 2005. p.156

⁹ *IBIDEM*

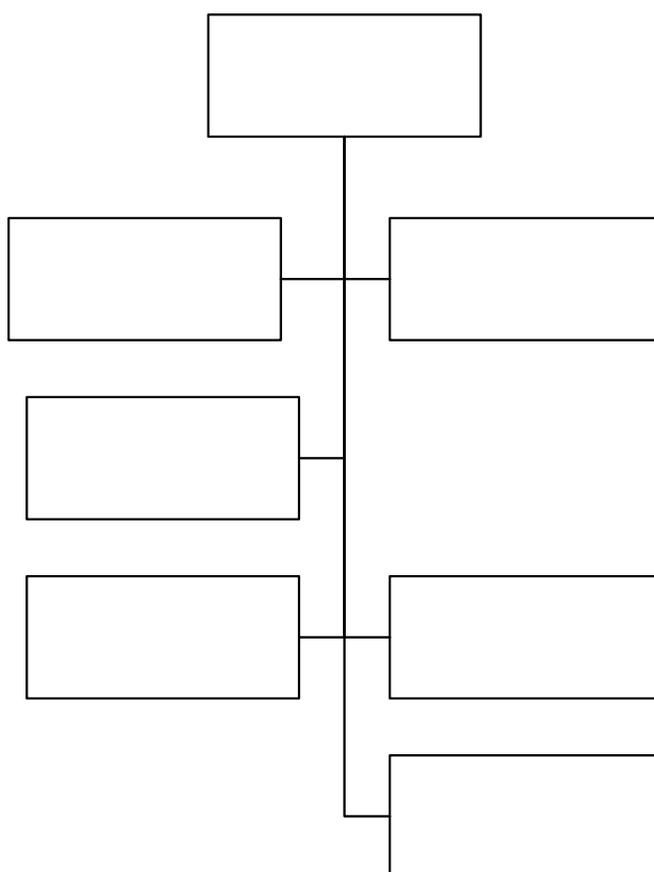
El Jefe de Unidad Técnica, adscrito a la Dirección General tiene a su cargo el siguiente personal. (La información contenida entre paréntesis refleja el número de personas en el mismo nivel y la función principal del puesto).

ORGANIGRAMA DE PUESTOS (ACTUAL)



Asimismo el Director General cuenta con el siguiente personal:

- 1 Secretario Particular.
- 1 Gerente de Comunicación Social.
- 1 Gerente responsable del Control de Gestión.
- Personal Operativo y de honorarios.

ORGANIGRAMA DE NIVELES DE LOS PUESTOS (ACTUAL)

DIRE

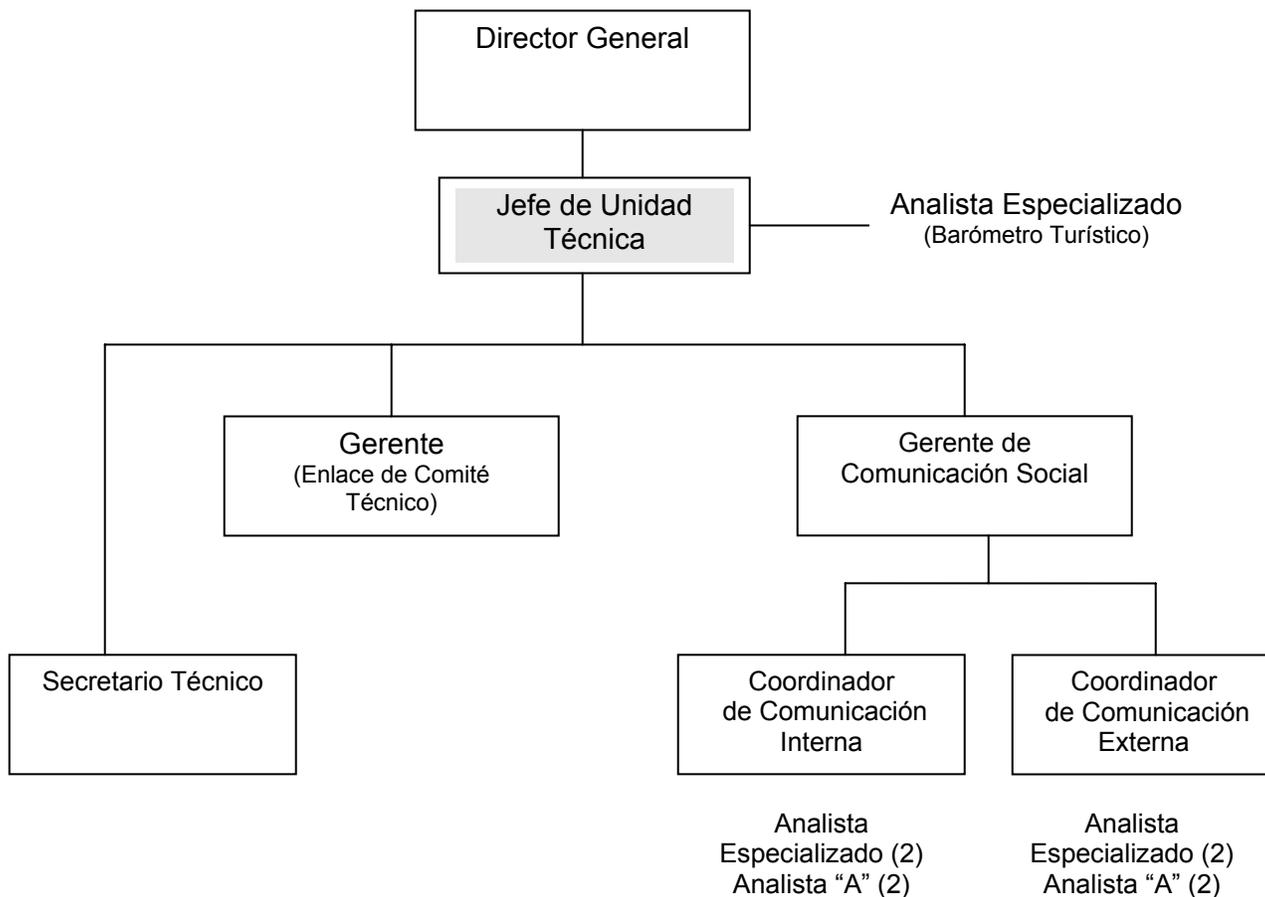
DI
G

Se propone que los Gerentes y Coordinadores adscritos a la Dirección General, le reporten directamente al Jefe de Unidad Técnica.

JEFE DE UNIDAD

GERENTE

ORGANIGRAMA DE PUESTOS (PROPUESTO)¹⁰



Se considera esta área como idónea para crear el área de comunicación interna, entre otros, porque tiene la visión e información integral de la Institución, los programas, las metas, además de contar con el respaldo total del Director General, mismo que requiere el área de Comunicación Interna para el tipo de estrategias a implementar.

Con lo anterior, se daría uniformidad y congruencia a la información institucional, de manera interna y externa, bajo la adscripción de un profesional de la Comunicación, en este caso del Gerente de Comunicación Social.

¹⁰ Para efectos de esta propuesta para el área de Comunicación Interna, no se considera el puesto de Secretario Particular del Director General, homólogo al Jefe de Unidad Técnica.

PROPUESTA NO. 2

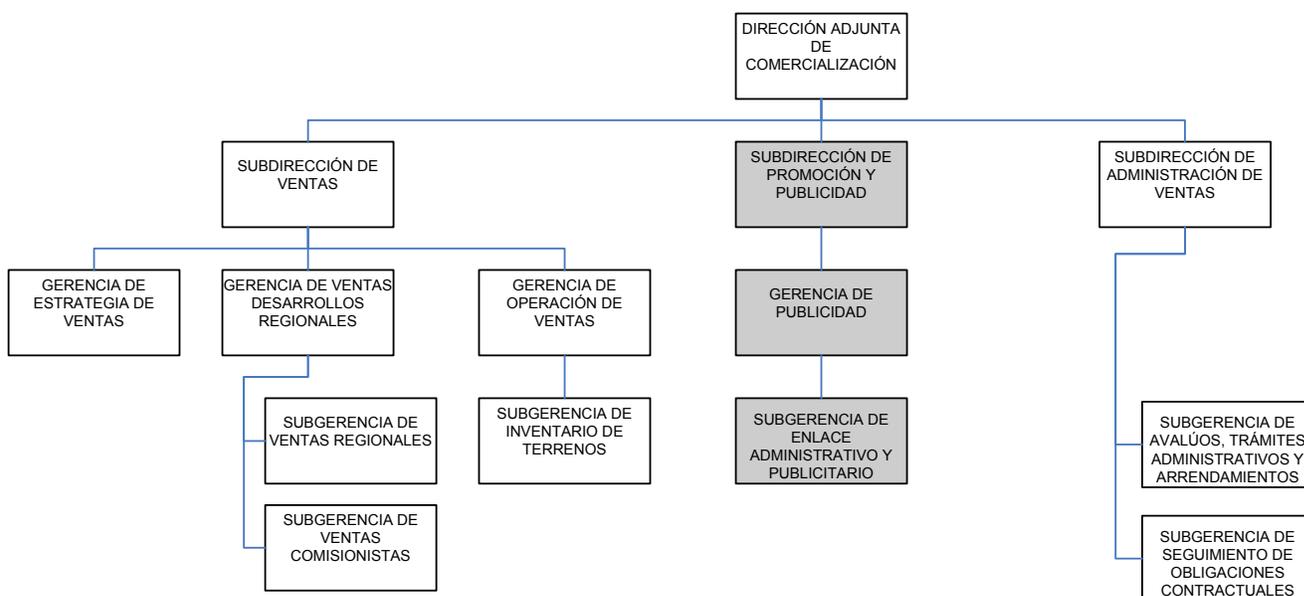
ÁREA: Gerencia de Publicidad.

ADSCRIPCIÓN: Subdirección de Promoción y Publicidad.

FUNDAMENTO: Lo anterior con base en la experiencia de estas áreas en cuanto al análisis de los canales o medios idóneos para la difusión de la información en tiempo y forma, sólo que en lugar de manejar estos para la atención de la imagen externa, tendrían que hacer lo correspondiente de manera simultánea con la imagen interna.

ORGANIGRAMA ACTUAL

DIRECCIÓN ADJUNTA DE COMERCIALIZACIÓN



En la propuesta ideal se sugiere que la Gerencia de Publicidad, cuente con una Subgerencia de Comunicación Interna, dos Analistas Especializados, con Licenciatura en Comunicación, y dos Analistas A, además de modificar el nombre de la Gerencia.

Asimismo, podrían hacerse cambios de adscripción del personal de la Dirección General, a estas áreas, con el fin de no crecer la estructura orgánica, sólo que existiría mayor distancia jerárquica de la Dirección General, por lo que el esfuerzo organizacional requeriría mayor esfuerzo.

En ambas propuesta para las cuestiones de diseño, armado e imagen se propone contar con el apoyo del responsable de la elaboración y diseño de la página Web Institucional y su equipo de colaboradores, adscritos a la Subdirección de Tecnología y Materiales, a fin de formar un equipo de trabajo, para que también de manera planeada se organice la información correspondiente en las páginas de Intranet e Internet.

De no ser viable la creación de una Subgerencia de Comunicación Interna, se propone que en la Gerencia de Publicidad o en la Subgerencia de Enlace Publicitario, se integren estas funciones, y solicitar el apoyo de la Gerente de Comunicación Social,¹¹ adscrita a la Dirección General, por su perfil, conocimiento y experiencia, tanto en la materia como en la Institución, para establecer las estrategias requeridas, la revisión, supervisión y planeación respectiva de la información institucional interna.

En ambas propuestas se pretende que la información se convierta en una herramienta que le de sentido a la tarea de cada uno de los integrantes del Fondo, al obtener conocimiento de la forma en que se interrelacionan su quehacer y sus procesos con otros, su impacto global y por ende, la importancia de su buen desempeño.

“Es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías si queremos saber como organizar el trabajo de manera eficiente; como obtener mayor productividad; como conciliar los objetivos de la empresa con los del personal, para obtener mejores logros y oportunidades para ambos; como motivar al personal; que factores internos y externos hay que considerar para alcanzar los objetivos; como influye el contexto”.¹²

Con el fin de contar con otra opción para la implantación del área de Comunicación Interna, se presenta la siguiente, la cual se considera, ayudaría a la vez a documentar mejor toda solicitud de modificación organizacional.

¹¹ Se propone al Gerente de Comunicación Social, con motivo de las restricciones presupuestarias, pero de existir presupuesto, sería conveniente la contratación de un profesional de la comunicación que trabaje de manera paralela con éste en lo relativo a la comunicación interna.

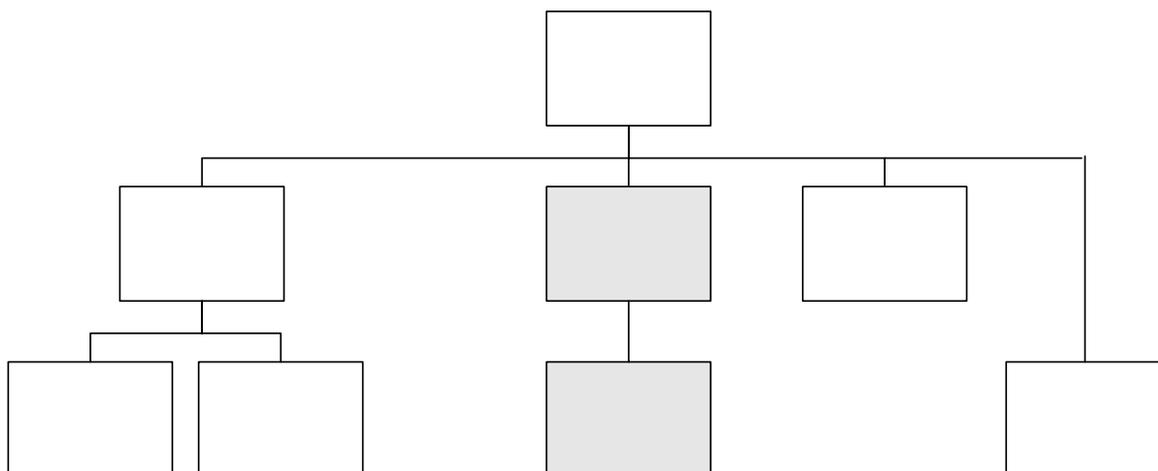
¹² Fernández Collado, Carlos, coord. *OB. CIT*. p. 19.

PROPUESTA NO. 3

ÁREA: Gerencia de Desarrollo Organizacional.

ADSCRIPCIÓN: Subdirección del Factor Humano y Servicios.

FUNDAMENTO: Lo anterior con base a su conocimiento integral del funcionamiento de todas las áreas del Fondo y de la normatividad interna, y de acuerdo a una de las características que implican el ámbito del Desarrollo Organizacional, de “ser proactivo, a través del desarrollo de distintos esfuerzos que lleven a la organización a cambiar, desarrollarse y mejorar, empleando conceptos de diversas ciencias del comportamiento”. “Y uno de los aspectos más relevantes para el buen logro de este cambio planificado es sin lugar a dudas la comunicación, que desempeña un papel central para la difusión y comprensión de culturas y valores, de papeles y ejercicio del liderazgo”.¹³



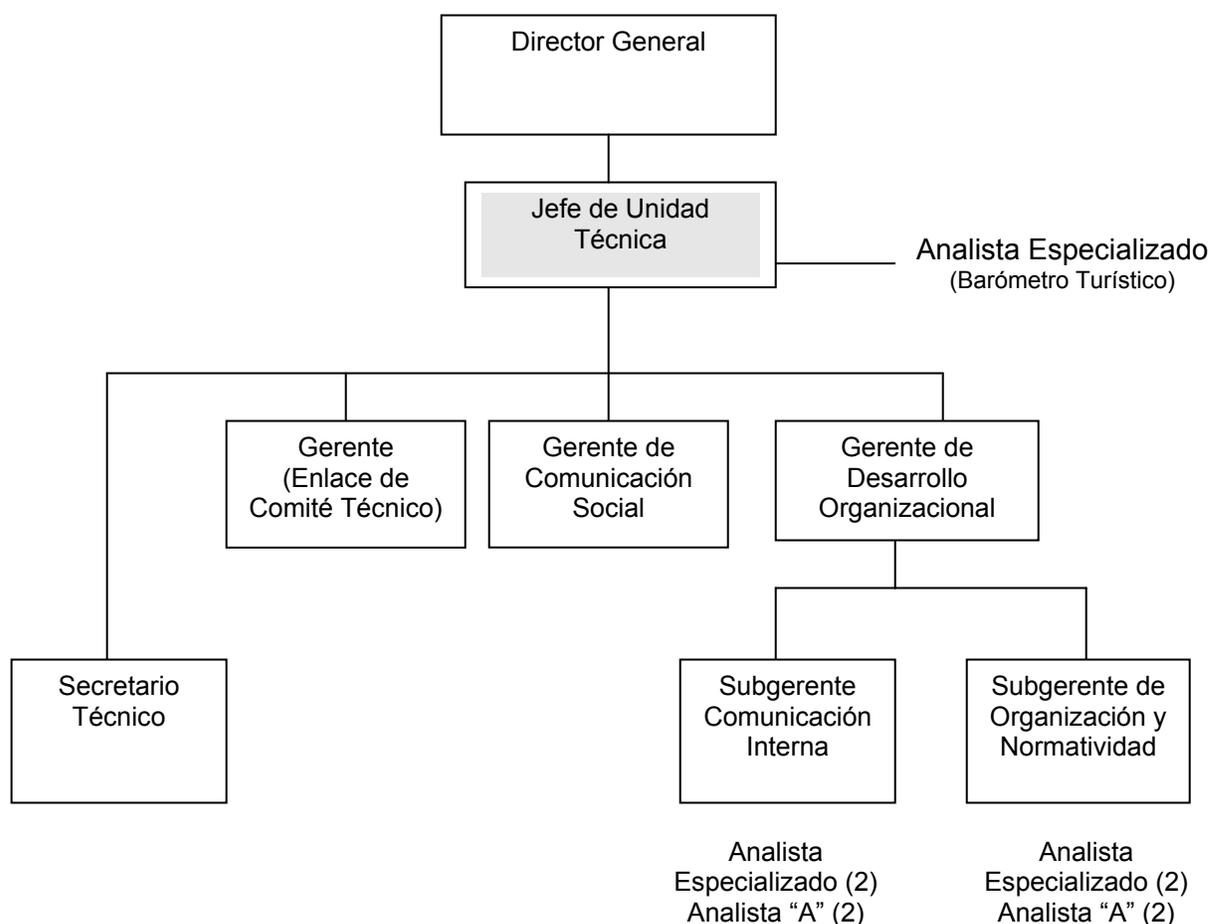
Es importante resaltar que esta propuesta, requiere de crecimiento estructural, por el número de personal que tiene a su cargo: 1 Subgerencia, y 5 puestos operativos, o en su caso reasignación del personal requerido o creación de plazas mediante movimientos

SUBDIRECCIÓN DEL FA

¹³ Fernández Collado, Carlos *Ob. Cit.* pp. 39 y 40

compensados a fin de evitar el crecimiento presupuestal y poder crear una Subgerencia de Comunicación Interna. Otro aspecto no muy conveniente en esta situación es la distancia jerárquica del Director General, por lo que se requiere mayor apoyo y respaldo de ésta.

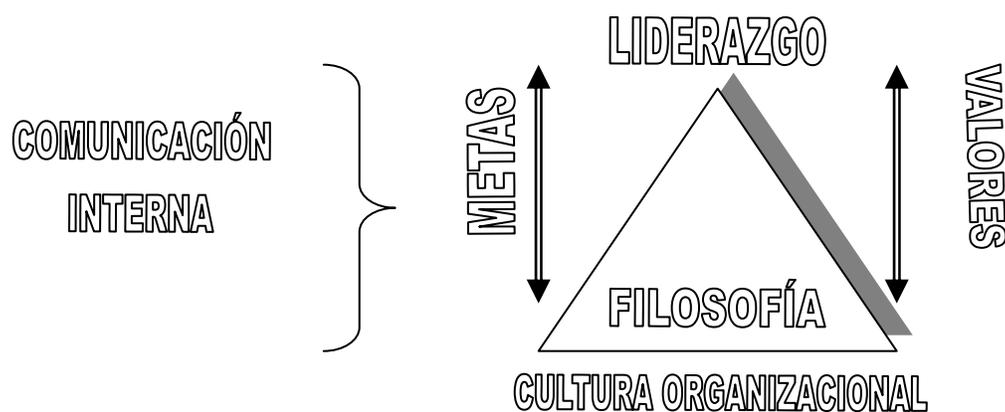
Sin embargo, la siguiente propuesta permitiría que las decisiones en materia de organización y comunicación interna tuvieran un soporte mayor en relación a las demás Direcciones Adjuntas y de Área, lo que implicaría que esta Gerencia de Desarrollo Organizacional forme parte del personal a cargo del Jefe de Unidad Técnica.



Cabe destacar que pueden reasignarse de las mismas plazas de la Dirección General a la Subgerencia de Comunicación Interna (propuesta). Aunque es necesario que el personal a cargo de esta Subgerencia, sea un profesional de la comunicación, con experiencia en la materia, o con una especialidad en Comunicación Organizacional.

Para la implementación de las propuestas descritas, la filosófica y la estructural, así como para el manejo de la información Institucional de manera coherente, y congruente, alineada con los objetivos del Fondo, de acuerdo a su importancia, alcance, trascendencia y al medio idóneo para utilizar, se requiere contar con la presencia de un líder basado en principios que promueva una cultura organizacional, que coadyuve a la integración y fortalecimiento de la Institución y de sus integrantes; para los fines de este trabajo se le denominó: Propuesta Ejecutiva.

3.3 Propuesta Ejecutiva: Liderazgo basado en principios y equipos de trabajo



A esta propuesta se le denominó de esta manera, considerando la necesidad de que toda propuesta y su puesta en marcha requiere de un ejecutante que se encuentre convencido de la importancia de todo anteriormente descrito, mismo que debe contar con la capacidad visionaria y con el poder de la toma de decisiones que propicien el cambio considerando los dos aspectos que se han venido manejando, el filosófico, el estructural aunados al ejecutivo, que por ende refiere a los niveles directivos, ya que es necesario que éstos y sus equipos de trabajo sean los primeros en poner el ejemplo mediante sus acciones y el cumplimiento de los acuerdos, principios o valores establecidos.

El liderazgo basado en principios también debe considerarse “como una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida por medio del proceso de la

comunicación hasta el logro de una o varias metas específicas. El líder es la persona que ejerce esta influencia interpersonal;¹⁴ aspecto primordial para la implementación de las propuestas enunciadas, ya que este liderazgo basado en principios debe iniciar, por los cuerpos directivos, ya que su identidad y compromiso con y para la Institución, de manera integral, debe quedar plasmada en su propuesta de la filosofía corporativa, e involucrar en ésta a cada uno de los empleados.

Lo anterior, con el fin de desarrollar un liderazgo que favorezca la cohesión y el compromiso de cada área, la cual tenga una visión clara de los objetivos por medio de establecer o proponer lineamientos, políticas generales y criterios, a la vez de analizar las inquietudes del personal para darles una respuesta oportuna y motivadora que propicie en ellos el trabajo en equipo.

“Los líderes no pueden olvidar que una empresa difícilmente tendrá garantizada, por parte de sus componentes, una lealtad mayor que la que ella misma, en cuanto organización sectorial, está dispuesta a sostener respecto a la sociedad en su conjunto”.¹⁵

Asimismo, como se reflejó en el capítulo 1, inciso 1.2, en el cuadro referente a los principales procesos humanos, en términos de la cultura organizacional, se inicia con la comunicación y la información, y se culmina con el liderazgo, existiendo entre éstos, diferentes aspectos que propician la integración del personal y su desarrollo, favoreciendo la libertad, la autonomía, la automotivación y el autocontrol en empleados y ejecutivos.

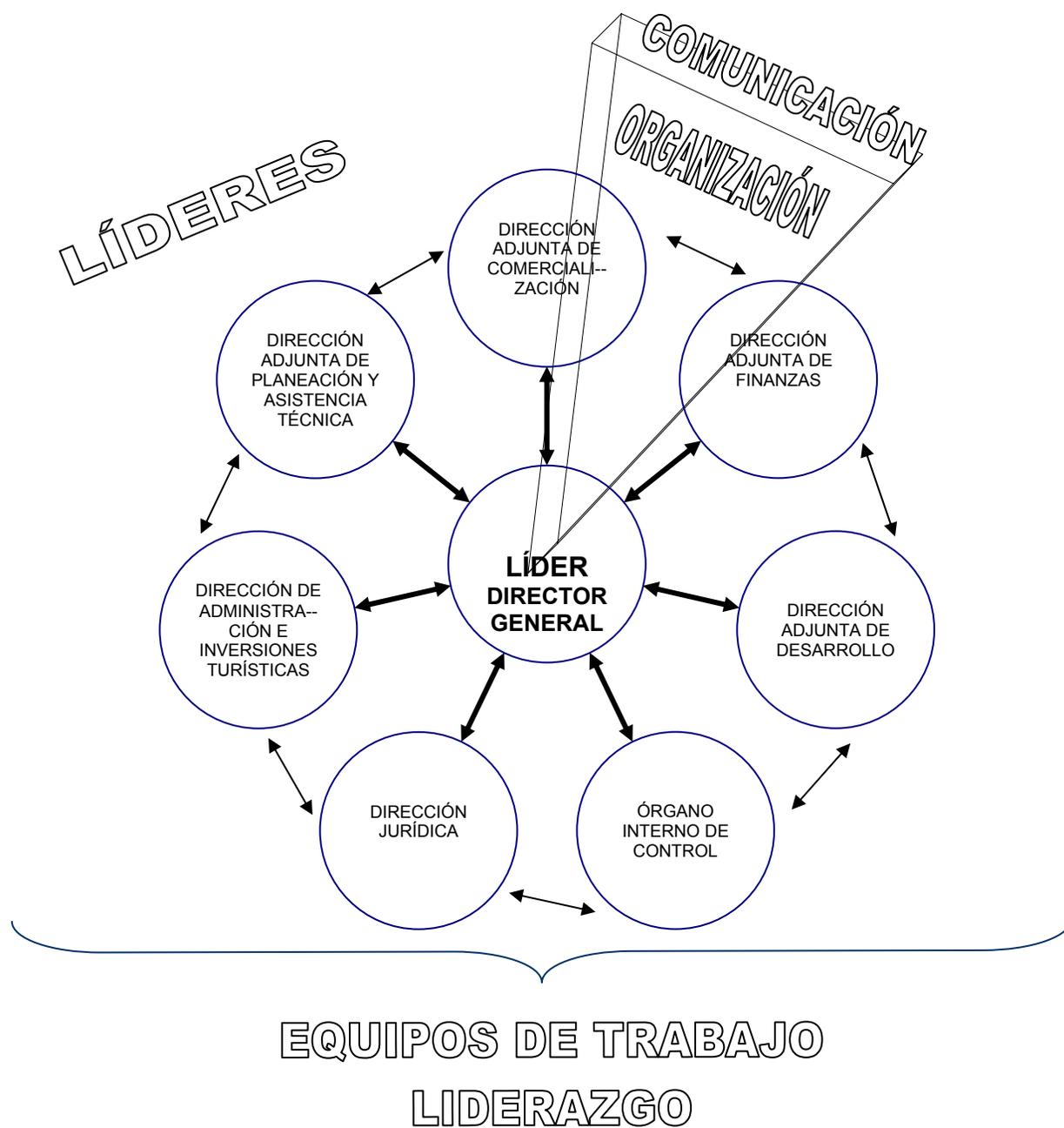
Por lo anterior, un cambio en la forma de pensar y de actuar de los integrantes de FONATUR, debe iniciar con la implantación de principios y valores que rijan la conducta y comportamiento de todos y cada uno desde el Director General y su equipo directivo, ya que con ello se mejorará el clima laboral y se logrará una comunicación interpersonal

¹⁴ Fernández Collado, Carlos, *Ob. Cit.* p. 84.

¹⁵ Siliceo A, Alfonso et al., *OB. CIT.* p. 56.

menos conflictiva y temerosa que se traduzca en el entendimiento e identificación con la Institución.

COMUNICACIÓN CON Y ENTRE TODAS LAS ÁREAS



“El reconocimiento y la aceptación de los valores que forman parte de la identidad colectiva, influirán positivamente tanto en una experiencia de convivencia gratificante dentro de la cultura organizacional como en una colaboración cada vez más eficaz en lo que se refiere al logro de los fines y metas compartidos. Por eso una cultura organizacional saludable tiene que tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito.”¹⁶ ya que “el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos”.¹⁷

“Los hombres y las mujeres de las nuevas organizaciones estarán comprometidos con el trabajo en equipo y con personas en búsqueda de mayor calidad de vida. El liderazgo se basará en una nueva concepción del trabajo, enriquecida por las oportunidades de desarrollo personal y profesional, por un trabajo más estimulante y retador; así como un renovado sentido trascendente”.¹⁸

En cuanto a su influencia en la propuesta estructural, el papel del líder impulsará el trabajo en equipo que propicie el desarrollo de un liderazgo en todas las áreas del Fondo, con el fin de hacer de fortalecer la nueva cultura organizacional, impulsada por el área de comunicación interna y respaldada y ejercida a partir de los niveles directivos.

“El reconocimiento y la aceptación de los valores que forman parte de la identidad colectiva, influirán positivamente tanto en una experiencia de convivencia gratificante dentro de la cultura organizacional como en una colaboración cada vez más eficaz en lo que se refiere al logro de los fines y metas compartidos. Por eso una cultura organizacional saludable tiene que tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito”.¹⁹

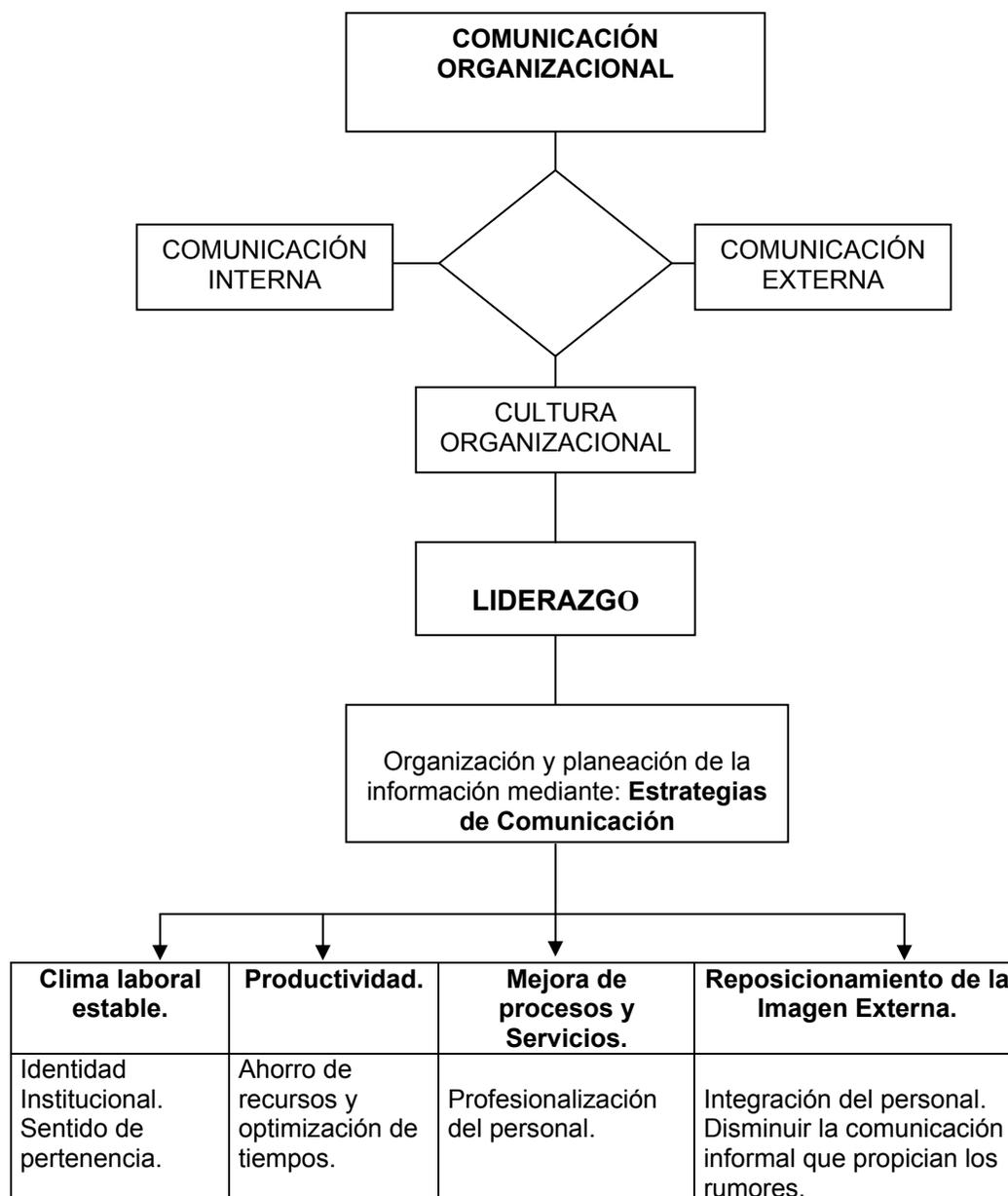
¹⁶ Siliceo A, Alfonso et al., *OB. CIT* p.59.

¹⁷ *IBIDEM* p. 86.

¹⁸ *IBIDEM*. p. 35.

¹⁹ *IBIDEM* p.59

De esta forma la persona que se integre a FONATUR, conocerá de inmediato cuales son las reglas del juego y cuales son las expectativas que los demás tienen respecto a ella, sin lugar a dudas.





Contenidos más usuales en una Publicación Interna.

Una revista interna es una herramienta muy útil para una empresa y por ende para el líder, ya que a través de ésta se logra captar el interés de todos los empleados; por lo tanto se debe facilitar la lectura a través del diseño, la visualización y el contenido textual. Por medio de este contenido se puede informar, integrar y motivar al personal, así como fomentar una nueva cultura organizacional.

<input type="checkbox"/>	Editorial.
<input type="checkbox"/>	Estrategia de la Empresa.
<input type="checkbox"/>	Logros y Resultados de la Empresa.
<input type="checkbox"/>	Cultura Organizacional.
<input type="checkbox"/>	Productos y Servicios de la Empresa.
<input type="checkbox"/>	Áreas de la Empresa.
<input type="checkbox"/>	Entrevistas con el personal de la empresa.
<input type="checkbox"/>	Reportajes sobre la capacitación (cursos y fin de cursos)
<input type="checkbox"/>	Recomendaciones sobre seguridad.
<input type="checkbox"/>	Reconocimientos al personal.
<input type="checkbox"/>	Nombramientos, ascensos y promociones.
<input type="checkbox"/>	Lista de nuevos empleados.
<input type="checkbox"/>	Lista de cumpleaños.
<input type="checkbox"/>	Informes sobre visitas importantes a la empresa.
<input type="checkbox"/>	Temas históricos de la empresa o vinculado a la misma.
<input type="checkbox"/>	Colaboraciones del personal.
<input type="checkbox"/>	Reportajes sobre eventos sociales, deportivos, culturales de la empresa.
<input type="checkbox"/>	Sección de aviso económico de compra y venta para los empleados.
<input type="checkbox"/>	Recomendaciones Culturales y Turísticas (previo a vacaciones).
<input type="checkbox"/>	Otros temas que puedan surgir en función de las circunstancias.

“Actuar en el ámbito de la Comunicación supone a la vez identificar objetivos y necesidades, tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales, reconsiderar técnicas empleadas o no utilizadas y organizar procesos de coordinación y concertación necesarios. Como ocurre en la organización, la comunicación no es un fin en sí misma: sólo puede concebirse al servicio de una política general, orientada hacia los buenos propósitos de la empresa. Por otra parte organización y comunicación ganan si son medios coherentes y combinados y no técnicas desconectadas. Por esa razón, la organización debe tratar de ser comunicante, y la comunicación organizada”.²⁰

²⁰ Bertoli, Annie. *Ob. Cit.* p.115.

CONCLUSIONES.

El diagnóstico efectuado en FONATUR muestra como a través de la revisión de un producto: La imagen electrónica interna y externa, el Manual de Bienvenida, la revista Interna, la forma de redactar un correo electrónico, las entrevistas, se puede detectar la falta de organización, de planeación y de un liderazgo que promueva la revisión, actualización y utilización de la información institucional para que ésta forme, informe y motive en pro del desarrollo y crecimiento integral de su personal.

Asimismo, se comprobó que existe una comunicación organizacional deficiente, falta de profesionales en la materia; así como una cultura organizacional débil, y la necesidad de propiciar identidad del personal con la Institución, a través de un liderazgo basado en principios y de un Plan o Programa de Comunicación, necesario en toda organización, ya que FONATUR, no sólo debe tener la capacidad de ver y atender los aspectos financieros, administrativos, técnicos, políticos y morales de la Institución de manera externa, sino también de manera interna.

De tal forma que toda empresa, debe considerar la necesidad de actualizar su filosofía corporativa; así como la implementación de principios y valores que involucren a toda la Institución, hasta que el personal los haga propios, mismos que el cuerpo directivo y gerencial debe asumir; así como asegurarse de que todos comprendan y acepten el compromiso de su implantación.

A través de las propuestas presentadas se observa la interrelación de la organización, en este caso FONATUR, con la comunicación y a la vez con la cultura organizacional y el liderazgo, y la necesidad de incluir en el Programa de Capacitación Institucional, cursos relacionados con técnicas de comunicación para los mandos medios y superiores.

Asimismo, se requiere de un área especializada no sólo en informar, sino en comunicar, es decir conocer si el mensaje se recibió y cumplió con su objetivo; Es decir, es

necesario contar con un área responsable de la Comunicación Interna, la cual mediante una reingeniería, analice los procesos de comunicación que se requieren para modificar los actuales, con el fin de que a través de éstos se ejerza un liderazgo que informe, integre y motive al personal, además de propiciar el desarrollo de equipos de trabajo.

La comunicación debe ser un medio de motivación y de estrategia, por ello la comunicación en toda institución debe significar interesarse y aplicarse en los diferentes aspectos que se presentaron a lo largo de estos capítulos:

- Comunicación Formal (descendente, ascendente y horizontal) e Informal.
- Sistemas y procedimientos de coordinación (Estrategias de Comunicación Interna).
- Sistemas de Información manuales o informatizados. (Imagen electrónica interna/externa, Manual de Bienvenida, Revista inFONATUR).
- Diagnóstico y Propuestas.

Todo lo anterior debidamente estructurado y planificado en un Programa de Comunicación Interna permitirá desarrollar una cultura organizacional fuerte, que apoye al nuevo liderazgo basado en principios y reposicione la imagen corporativa a través de la comunicación externa, propiciando equilibrio y congruencia institucional.

Por ello, es necesario tener claro que para efectuar cualquier cambio en el personal de FONATUR, debe saber: Hacia donde va la empresa, la información y conocimientos que requiere para cumplir con su trabajo y que es lo que la empresa espera de él en forma clara.

En todo momento la Institución debe considerar en cuenta que:

- La empresa es un sistema en el que todos los componentes están interrelacionados.
- La comunicación siempre tiene una intención o un propósito, que está interrelacionado con el funcionamiento global del mismo.

- La comunicación por sí sola no puede hacer que las personas cambien sus ideas, comportamientos y actitudes, pero constituye un elemento indispensable para motivar e impulsar el cambio en la Institución.
- Por más que la comunicación trate de impulsar el cambio, si éste no se apoya en acciones y hechos concretos, y si no existe coherencia entre lo que se dice y se hace, cualquier esfuerzo de comunicación resultará nulo.

Para que una estrategia de Comunicación sea creíble para el empleado de FONATUR, y de cualquier empresa es necesario que exista congruencia:

- Entre lo que dice la Institución y las acciones que emprende.
- Entre lo que promete y lo que hace para cumplir con ello.
- Entre lo que dicen y hacen los líderes de los equipos o los grupos de trabajo.

FONATUR, es una Institución que genera infraestructura para el desarrollo de Centros Turísticos, genera miles de empleos y capta millones de divisas para el país, que mejor que cada uno de sus empleados sea el portavoz, de su importancia y el generador de procesos que se certifiquen por sí mismos, por el sello personal de calidad y calidez del sentido de identidad institucional.

Finalmente, reitero que la planeación estratégica de la comunicación interna es un proceso básico e indispensable en el desarrollo y sano crecimiento de toda institución o empresa, ya que en donde esté presente el factor humano su interrelación se determinará a partir de la forma de comunicación implementada.

BIBLIOGRAFÍA.

Bertoli, Annie, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación Organizada*. Argentina, Paidós, 1992. 221 pp.

Covey Stephen R., *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Editorial Paidós Mexicana 1994, 387 pp.

D'Aprix, Roger, *La Comunicación para el cambio*. Barcelona, Granica, 1999. 204 pp.

Fernández Collado, Carlos, Coord., *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 1997. 368 pp.

Galindo Cáceres, Jesús, Coord., *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. México, Addison, Wesley, y Longman, 1998. 525 pp.

Garza Treviño, Juan Gerardo, *Administración Contemporánea. Reto para la empresa Mexicana*. México, Alambra, 1996. 1032 pp.

James J. Schiro, CEO de PRICEWATERHOUSECOOPERS., *Memorandos al PRESIDENTE*. Para Latinoamérica, Editorial Norma S.A., 330 pp.

Ken Blanchard y Sheldon Bowles, *¡A la Carga! (gung ho!)*. Grupo Editorial Norma, 1999, 193 pp.

Lucas Marin, Antonio., *La Comunicación en la empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, Bosh, Casa Editorial, 1997. 236 pp.

Llano Cifuentes, *El nuevo Empresario en México*. México FCE., 1994. 322 pp.

Martínez de Velasco Alberto, y Nosnik, Abraham, *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*. Editorial Trillas S.A. de C.V., pp 111.

Morgan Gareth. *Imágenes de la Organización*. Colombia, Alfaomega, 1998. 408 pp.

Schiro, J. James, *Memorandos al PRESIDENTE*, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Grupo Editorial Norma. 2001, 330 pp.

Siliceo A, Alfonso et al., *Liderazgo, Valores y cultura organizacional*, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 1999. 220 pp.

DOCUMENTOS

FONATUR

Manual de Organización.

Fecha de vigencia 1° de enero de 2005. 206 pp.

Martin Martin Fernando, documento relativo a los aspectos de una revista interna. Periodista y Consultor de Comunicación, profesor de Comunicación Empresarial e Institucional en la Universidad San Pablo-CEU. Madrid.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículos 46 y 58, pp. 89 y 91. Edit. Porrúa, 42 edición.

ENTREVISTAS

Alma Patricia Chávez J.- Secretaria de la Dirección Adjunta de Finanzas.

Estela García R., Analista de la Dirección Adjunta de Desarrollo.

Samuel González Pérez. Analista de la Dirección Adjunta de Comercialización.

Graciela Márquez S.- Analista Especializada de la Dirección de Administración e Inversiones Turísticas.

Verónica Sánchez G.- Subgerente de la Dirección Adjunta de Desarrollo

FUENTES ELECTRÓNICAS

http://alpha/admon/rechums/prom/instit/man_bienvenida/caratula_manual.html del 10 de Octubre de 2005.

<http://www.fonatur.gob.mx/>, del 24 de octubre de 2005.

http://alpha/Nuestra_inst/Home.htm, del 24 de octubre de 2005.

<http://www.sectur.pue.gob.mx/> , del 24 de octubre de 2005.

<http://grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=30> 24 de octubre de 2005.

<http://grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=30> 24 de octubre de 2005.

http://alpha/fonatur/frame_texto.htm. del 24 de octubre de 2005.

<http://www.innova.gob.mx/funcionarios/innovacion/> del 4 de noviembre de 2005.

Molina García, Cuauhtémoc, *La Planeación Estratégica*, Artículo, <http://cmg/uv.tripod.com/admón./a08.htm>., de 7 de noviembre de 2005.

Anexo I

Con el fin de observar la complejidad de la institución y del organigrama de FONATUR (mismo que se presenta a continuación), se muestra el número de Plazas de los puestos de mandos superiores, medios y operativos.

	DENOMINACION DE LOS PUESTOS	1ro. DE ENERO DE 2005
I	DIRECTOR GENERAL	1
II	DIRECTOR ADJUNTO / DIRECTOR DE AREA	6
II	TITULAR DEL ORGANO INTERNO DE CONTROL	1
II	COORDINADOR GENERAL DE ASESORES	0
III	SUBDIRECTOR DE AREA	13
III	JEFE DE UNIDAD	1
III	DIRECTOR DEL DESARROLLO REGIONAL	5
III	SECRETARIO PARTICULAR DEL DIRECTOR GENERAL	1
	SUBTOTAL MANDOS SUPERIORES	28
IV	GERENTE	32
IV	TITULAR DE AREA EN EL ORGANO INTERNO DE CONTROL	4
IV	ASESOR DEL DIRECTOR GENERAL	0
IV	GERENTE ESPECIFICO	5
V	SUBGERENTE	53
V	SECRETARIO TECNICO DEL DIRECTOR GENERAL	1
V	COORDINADOR	11
VI	ANALISTA ESPECIALIZADO	143
	SUBTOTAL MANDOS MEDIOS	249
	SUBTOTAL MANDOS SUPERIORES Y MEDIOS	277
	ANALISTA "A"	90
	ANALISTA	46
	SECRETARIA DE DIRECCION ADJUNTA	7
	SECRETARIA DE SUBDIRECCION	14
	SECRETARIA DE GERENCIA	35
	SECRETARIA DE SUBGERENCIA	19
	SECRETARIA AUXILIAR	1
	AUXILIAR	7
	SUBTOTAL NIVEL OPERATIVO	219
	T O T A L	496

ANEXO II

ARTÍCULO 28.- El Fondo tendrá las siguientes funciones:

- I. Elaborar estudios y proyectos que permitan identificar las áreas territoriales y de servicios susceptibles de ser explotadas en proyectos turísticos.
- II. Crear y consolidar centros turísticos conforme a los planes maestros de desarrollo, en los que habrán de identificarse los diseños urbanos y arquitectónicos de la zona, preservando el equilibrio ecológico y garantizando la comercialización de los servicios turísticos, en congruencia con el desarrollo económico y social de la región, tomando en cuenta la igualdad a que se refiere la fracción X del Artículo 2º de la Ley Federal de Turismo.
- III. Coordinar con las autoridades federales, estatales y municipales, las gestiones necesarias para obtener y simplificar las autorizaciones, permisos o concesiones que permitan el desarrollo de proyectos turísticos, así como la prestación de servicios.
- IV. Ejecutar obras de infraestructura y urbanización, y realizar edificaciones e instalaciones en centros de desarrollo turístico que permitan una oferta masiva de servicios turísticos; para dicho fin el Fondo deberá tomar en cuenta en la ejecución de dichas obras las necesidades de las personas, con discapacidad.
- V. Adquirir, fraccionar, vender, arrendar, administrar y, en general, realizar cualquier tipo de enajenación de bienes muebles e inmuebles que contribuya al fomento del turismo.
- VI. Participar con los sectores público, social y privado en la constitución, fomento, desarrollo y operación de fideicomisos o empresas dedicadas a la actividad turística, cualquiera que sea su naturaleza jurídica.
- VII. Realizar la promoción y publicidad de sus actividades.
- VIII. Adquirir valores emitidos para el fomento al turismo, por instituciones del sistema financiero o por empresas dedicadas a la actividad turística.
- IX. Gestionar y obtener todo tipo de financiamiento que requiera para lograr su objeto, otorgando las garantías necesarias.
- X. Operar con los valores derivados de su cartera.
- XI. Otorgar todo tipo de créditos en moneda nacional o extranjera para la construcción, ampliación o remodelación de instalaciones turísticas, que contribuyan al fomento de la actividad turística.
- XII. Descontar títulos provenientes de créditos otorgados por actividades relacionadas con el turismo.
- XIII. Garantizar frente a terceros las obligaciones derivadas de los préstamos que otorguen para la inversión en actividades turísticas.
- XIV. Garantizar la amortización de capital y el pago de intereses de obligaciones o valores que se emitan con intervención de instituciones del sistema financiero, con el propósito de destinar al fomento del turismo, los recursos que de ellos se obtengan.
- XV. Vender, ceder y traspasar derechos derivados de créditos otorgados.
- XVI. En general, todas aquellas acciones que faciliten la realización de su objeto

ANEXO III

MARCO NORMATIVO BÁSICO DE FONATUR

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Diario Oficial de la Federación.
- Ley Federal de Turismo, Diario Oficial de la Federación.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Gubernamental.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Ley General de Bienes Nacionales.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, Diario Oficial de la Federación.
- Reglamento de la Ley Federal de Turismo, Diario Oficial de la Federación.
- Reglamento Interior de Trabajo del Fondo Nacional de Fomento al Turismo.
- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.
- Programa Nacional de Turismo 2001-2006, Diario Oficial de la Federación.
- Contrato Constitutivo del Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento al Turismo.
- Convenio modificado al Contrato del Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento al Turismo.
- Código Civil Federal.

ANEXO IV

DIRECCIÓN GENERAL

ATRIBUCIONES

Con fundamento en el Artículo 59 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, serán facultades y obligaciones entre otras, del Director General las siguientes que se mencionan en forma enunciativa más no limitativa:

- I. Administrar y representar legalmente a la entidad paraestatal;
- II. Formular los programas institucionales de corto, mediano y largo plazo, así como los presupuestos de la entidad y presentarlos para su aprobación al Órgano de Gobierno. Si dentro de los plazos correspondientes el Director General no diere cumplimiento a esta obligación, sin perjuicio de su correspondiente responsabilidad, el Órgano de Gobierno procederá al desarrollo e integración de tales requisitos;
- III. Formular los programas de organización;
- IV. Establecer los métodos que permitan el óptimo aprovechamiento de los bienes muebles e inmuebles de la entidad paraestatal;
- V. Tomar las medidas pertinentes a fin de que las funciones de la entidad se realicen de manera articulada, congruente y eficaz;
- VI. Establecer los procedimientos para controlar la calidad de los suministros y programas, de recepción que aseguren la continuidad en la fabricación, distribución o prestación del servicio;
- VII. Proponer al Órgano de Gobierno el nombramiento o la remoción de los dos primeros niveles de servidores de la entidad, la fijación de sueldos y demás prestaciones conforme a las asignaciones globales del presupuesto de gasto corriente aprobado por el propio Órgano;
- VIII. Recabar información y elementos estadísticos que reflejen el estado de las funciones de la entidad paraestatal para así poder mejorar la gestión de la misma;
- IX. Establecer los sistemas de control necesarios para alcanzar las metas u objetivos propuestos;

-
-
- X. Presentar periódicamente al Órgano de Gobierno el informe del desempeño de las actividades de la entidad, incluido el ejercicio de los presupuestos de ingresos y egresos y los estados financieros correspondientes. En el informe y en los documentos de apoyo se cotejarán las metas propuestas y los compromisos asumidos por la dirección con las realizaciones alcanzadas;
 - XI. veces al año, la evaluación de gestión con el detalle que previamente se acuerde con el Órgano y escuchando al Comisario Público;
 - XII. Ejecutar los acuerdos que dicte el Órgano de Gobierno;
 - XIII. Suscribir, en su caso, los contratos colectivos e individuales que regulen las relaciones laborales de la entidad con sus trabajadores; y
 - XIV. Las que señalen las otras Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos y demás disposiciones administrativas aplicables con las únicas salvedades a que se contrae este ordenamiento.
 - XV. Las establecidas en la diversa normatividad del Fondo.
 - XVI. Establecer las directrices de la visión y misión del Fondo.