

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES



CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GERENCIA
DE DESARROLLO SOCIAL DE LA CFE.**

**TESIS QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
(comunicación organizacional)**

PRESENTA



JESSICA DENNISE GONZÁLEZ CRUZ

ASESORA: PROFRA. FRANCISCA ROBLES

NOVIEMBRE DEL 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.

DEDICATORIA

A mis padres por su infinito amor, apoyo y enseñanza.
Mis logros y esta tesis son para ustedes.

A Dani y Mau por toda una vida de alegría,
sorpresas y aprendizaje juntos.

A mi abuelita por su gran corazón.
A mi tía Cristi por sus valiosas aportaciones y motivación.

A Armando porque nuestros corazones siempre
estarán sobre la Tierra juntos. Te amo más allá del allá.

A mis maestros por mostrarme el camino hacia la
madurez profesional y personal a través de sus conocimientos.

A todos ustedes, porque este trabajo llegó a su consecución
gracias a los fragmentos que de cada uno conservo.

“El pájaro rompe el cascarón. El cascarón es el mundo.
Quien quiera nacer tiene que romper un mundo.
El pájaro vuela hacia Dios. El Dios se llama Abraxas.”

Herman Hesse

INTRODUCCIÓN	3
1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	7
1. 1 Comunicación organizacional	7
1.1.1 Definición y características de la comunicación organizacional.	10
1.1.2 Comunicación interna	16
1.1.3 Comunicación externa	21
1.1.4 Comunicación integral	23
1.2 Planeación estratégica	24
1.2.1 Antecedentes y definición de planeación estratégica	25
1.2.2 Características de la planeación estratégica.	28
1.2.3 Metodología de la planeación estratégica.	30
1.3 Clima Organizacional.	32
1.3.1 Definición del clima organizacional.	33
1.3.2 Características del clima organizacional.	35
1.3.3 Importancia del clima en las organizaciones.	39
1.4 Comunicación organizacional, planeación estratégica y clima organizacional. ...	40
2. GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD	43
2.1 Comisión Federal de Electricidad	43
2.1.1 Estructura y funciones.	45
2.1.2 Cultura organizacional	49
2.1.3 Servicios.	55
2.1.4 Comunicación.	56
2.2 Gerencia de Desarrollo Social	58
2.2.1 Estructura y funciones.	59
2.2.2 Cultura organizacional.	64
2.2.3 Servicios.	67

2.2.4 Comunicación.	67
3. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	70
3.1 Metodología del diagnóstico del clima de la Gerencia de Desarrollo Social.	71
3.2 Presentación de los resultados del clima de la GDS.	75
3.2.1 Comunicación	76
3.2.2 Direccionamiento estratégico	78
3.2.3 Motivación	80
3.2.4 Liderazgo formal	82
3.2.5 Integración	84
3.2.6 Características físicas	86
3.2.7 Panorama global	88
3.2.8 Entorno de la organización	90
3.2.9 Análisis FODA	94
4. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA CFE	96
4.1 Plan estratégico de comunicación interna para la GDS	97
4.2 Plan operativo	99
4.2.1 Programa de comunicación	100
4.2.2 Programa de direccionamiento estratégico	112
4.2.3 Programa de motivación.	119
4.2.4 Programa de liderazgo y trabajo en equipo.	128
4.2.5 Programa de integración.	133
4.2.6 Cronograma de actividades	137
CONCLUSIONES.	138
ANEXOS. Técnicas de diagnóstico, evaluación e interpretación de resultados	145
FUENTES.	166

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones cohabitan en el marco de la globalización, un mundo que provoca incertidumbre entre sus dueños, administrativos, presidentes y, en general, sus líderes. Esta situación se presenta como un verdadero desafío de sobrevivencia en donde cada uno busca cambios que faciliten su adaptación exitosa a las nuevas formas de funcionamiento que exige el entorno, tales como estructuras y funciones flexibles, eficiencia y eficacia en todos sus procesos así como competencia y competitividad respecto a organismos similares.

Para las organizaciones mexicanas el panorama se torna más complicado debido a que la mayoría carece de innovación en sus procesos, tecnología y modo de dirigir al personal, repitiendo patrones tradicionales que muy pocas veces convergen con las demandas actuales del contexto. Si bien se han implantado sistemas extranjeros con el fin de minimizar el impacto negativo que deriva de este hecho, terminan por no funcionar al ser incapaces de adecuarse al modelo de idiosincrasia nacional, hecho que marca la necesidad de explorar nuevas técnicas que sean precursoras de un sistema eficiente acorde a las características y necesidades del modelo organizacional del país.

Lo cierto es que resulta imperativo vislumbrar escenarios y rumbos de acción favorables para ofrecer respuestas prontas y eficaces a las demandas de su dinámica tanto interna (clima organizacional) como externa (entorno), a través del máximo provecho de sus recursos materiales, organizacionales y humanos. A este tipo de visión se le llama pensamiento estratégico. Hoy las organizaciones no pueden darse el lujo de actuar reactivamente, por lo tanto, una planeación estratégica les permitirá ser proactivas ante un entorno cada vez más incierto y competitivo.

Esta capacidad de mirar hacia el futuro y planificar para que los acontecimientos tanto internos como externos no tomen por sorpresa a la organización, se encuentra en su recurso humano, es decir, las personas que conforman y dan vida a su dinámica a través de sus emociones, pensamientos y sentimientos, los cuales pueden beneficiar o afectar su desarrollo y, en consecuencia, su crecimiento.

La comunicación organizacional, a través de sus diversas funciones informativa, integrativa y regulativa pone especial atención en los procesos humanos que se gestan dentro de la organización para dirigir todos los esfuerzos del personal hacia el logro de sus objetivos. Además, proporciona las herramientas para que las organizaciones miren hacia adentro y encuentren su misión así como el mejor camino para alcanzarla.

Dicha búsqueda supone el reconocimiento objetivo de las debilidades y amenazas que presenta la organización así como el recuento de las fortalezas y oportunidades con que se pueden combatir. Significa realizar un auto-análisis de manera que se identifiquen aquellas variables que podrían obstaculizar la productividad o la responsabilidad organizacional. Un factor que reviste gran valor en dicho proceso es el clima organizacional, es decir, las percepciones que tienen sus miembros respecto a lo que en ella sucede.

El clima organizacional es un concepto que integra variables como estructura, comunicación, estilo de liderazgo, motivación e integración, las cuales determinan en gran medida el tipo de relaciones que existen dentro de cualquier organismo y el papel que desempeñan para favorecer u obstaculizar su crecimiento y desarrollo. La relevancia de regular las variables del clima radica en ayudar a todas las organizaciones a recuperar sus valores éticos, la dirección de cada una de sus acciones y el retorno a un humanismo que permita estructuras flexibles y sólidas ante diversas transformaciones externas.

Por lo anterior, para Comisión Federal de Electricidad “un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio que se encarga de la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica para 23.2 millones de clientes en México, con un promedio de 900 000 clientes nuevos cada año”,¹ resulta de particular importancia desarrollar estrategias que le aseguren la estabilidad interna necesaria para afrontar las constantes e impredecibles turbulencias del entorno

Esta empresa de servicio, que proviene de un modelo gubernamental proteccionista y de control que decidió impulsar el desarrollo económico nacional a través de una política paternalista de absorción de empresas e inversión en la instalación de fábricas, carreteras, presas y energía eléctrica; actualmente ha conseguido posicionarse en el ámbito

¹Comisión Federal de Electricidad. *Manual de organización...*p.21

internacional como una empresa de clase mundial con responsabilidad social gracias a los planes y estrategias que ofrece a los trabajadores de sus centrales de generación, transformación y distribución así como a la población vecina.

La Gerencia de Desarrollo Social de CFE es el área encargada de diseñar y ejecutar dichas estrategias con líneas de acción en materia de salud, productividad, motivación sociolaboral, desarrollo cultural, promoción educativa, desarrollo gerencial y creativo así como científico, con el fin de coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida de la población mencionada. No obstante, a través de la observación y la recopilación de información se detectó que si bien las metas de la gerencia se cumplen en un 70%, sus miembros están desmotivados al no contar con posibilidades para participar activamente en su dinámica.

Por lo tanto, en la presente investigación se describe y analiza el clima organizacional de la Gerencia de Desarrollo Social de Comisión Federal de Electricidad con el objeto de aportar un plan estratégico de comunicación interna con elementos que ayuden a mejorar dicho clima para eliminar, en la medida posible, las debilidades que afectan su óptimo desarrollo y ser la base para gestionar, posteriormente, las amenazas que se presenten en su entorno.

Para ello se han dispuesto cuatro capítulos. El primero, *Comunicación organizacional, planeación estratégica y clima organizacional* cubre aspectos esenciales de estas tres dimensiones como sus conceptos operacionales, antecedentes, definición, la metodología que conllevan, las funciones que desarrollan, así como su papel e importancia para las organizaciones. También se establece una diferenciación sintetizada pero relevante, acerca de los tipos de organización que existen y los elementos que caracterizan a una empresa paraestatal como CFE.

El segundo capítulo intitulado *Gerencia de Desarrollo Social (GDS) de la Comisión Federal de Electricidad* muestra un análisis situacional que incluye la historia, estructura, funciones, servicios y cultura organizacional tanto de Comisión Federal de Electricidad como de la Gerencia de Desarrollo Social de tal manera que se ofrezca un panorama general y actual de dicha empresa.

En el tercer capítulo, *Diagnóstico del clima organizacional de la Gerencia de Desarrollo Social* se describe a través de un enfoque teórico y práctico simultáneamente, el clima organizacional de la GDS abarcando las variables de direccionamiento estratégico, comunicación, liderazgo, integración, motivación y características físicas así como los aspectos más relevantes de su entorno. El diagnóstico incluye una metodología con técnicas de investigación tales como la recopilación de información, la entrevista no estructurada, el cuestionario individual, el *focus group* y el análisis FODA, las cuales evidencian y detallan una serie de conflictos que actualmente afectan laboral y personalmente a los trabajadores de la GDS.

Finalmente, el cuarto y último capítulo, *Propuesta de plan estratégico de comunicación interna para la GDS* incluye una sucesión de programas que gestionan cada una de las variables del clima con el objetivo de eliminar, en la medida de lo posible, las debilidades encontradas en el diagnóstico.

Cabe aclarar que la propuesta de programas es a nivel interno, ya que para la Dra. Margarita Pérez Gavilán, gerente de la Gerencia de Desarrollo Social es importante atender oportunamente sus conflictos internos y, posteriormente, definir las acciones estratégicas adecuadas para responder eficientemente a las demandas de su entorno.

En definitiva, este trabajo de investigación tiene el propósito de resaltar dos aspectos. La importancia que reviste para una organización diseñar y aplicar estrategias de comunicación que gestionen sus debilidades y amenazas para apoyar la consecución de sus objetivos, y, en segundo término, manifestar que el nivel de estabilidad y satisfacción que presente su recurso humano es directamente proporcional al apoyo y compromiso que la organización recibirá de él.

Por lo tanto, la comunicación organizacional como herramienta para cubrir en la medida de lo posible las necesidades del personal de empresas, instituciones o demás organismos, será el arma más importante con que se enfrentarán a una dinámica tan exigente e inconstante como la actual.

CAPITULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Hoy se viven cambios sociales en todo el mundo y en este contexto, el auge de las comunicaciones ha cobrado cada vez más importancia al constituir una herramienta insuperable que permite tener acceso a cualquier información; esta realidad exige a las organizaciones actuales hacer un uso inteligente y estratégico de la comunicación.

Si se toma en cuenta que la comunicación en una organización hace posible entre otras cosas: el acuerdo de las actividades y el intercambio de instrucciones; la cooperación entre sus integrantes; la optimización de la calidad y la productividad mediante el buen desempeño y la satisfacción de sus trabajadores así como un ambiente de credibilidad y confianza; entonces una gestión adecuada de la comunicación interna propiciará el escenario perfecto para cumplir sus fines y posicionarse con éxito respecto a las demás.

Por la importancia que conlleva regular sus procesos de comunicación mediante una acción planificada, en este capítulo se describirán los conceptos operacionales de comunicación organizacional, planeación estratégica y clima organizacional que servirán como marco de referencia y herramientas teóricas para realizar el diagnóstico de clima así como el plan estratégico de comunicación interna que eliminará, en la medida de lo posible, las debilidades del clima de la Gerencia de Desarrollo Social de CFE.

1.1 Comunicación organizacional

El término de organización proviene del griego *organon* que significa instrumento, por lo que desde el punto de vista etimológico la organización es un medio para hacer algo. Implica también que las personas que la constituyen se unan y trabajen para conseguir un fin común, como puede ser el caso de un matrimonio, una familia o un grupo de amigos.

Sin embargo, el concepto de organización como se concibe actualmente se refiere a estructuras más complejas conformadas por elementos tales como el ser humano, la división del trabajo, el intercambio de información, la jerarquización y los objetivos comunes.

Estas organizaciones tienen un proceso de vida dentro de las sociedades que incluye su nacimiento o construcción, estructuración o desarrollo, la consecución de objetivos y su desaparición. La duración de estas etapas dependerá, en gran medida, de su capacidad para enfrentar y solucionar los problemas que aparezcan en su dinámica externa e interna.

Existen diversos tipos de organizaciones. El publicirrelacionista Carlos Bonilla Gutiérrez establece dos: las informales y las formales.² Las primeras implican que sus integrantes se comuniquen entre sí y tengan la disposición para participar en actividades que contribuyan a conseguir un propósito en común. A pesar de que el comportamiento e interrelación de sus miembros es espontáneo y voluntario, en ellas existe delimitación de funciones, jerarquización, delegación de actividades y responsabilidad, dirección y mecanismos de control.

Por su parte, las organizaciones formales cuentan con un sistema de división del trabajo que proporciona una estructura en la que sus actividades son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado y se conocen básicamente como instituciones, organismos representativos y empresas.

Las instituciones son organizaciones al servicio de los ciudadanos, repercuten en el entorno social y sus elementos básicos son tanto los individuos que participan en interacción como una estructura formal básica; los organismos representativos, por su parte, constituyen una agrupación de personas, empresas, instituciones o corporaciones con intereses comunes cuyo propósito es obtener beneficios para sus agremiados además de contribuir al desarrollo social mediante la defensa de los intereses legítimos de sus representados y los de la comunidad a la que pertenecen. Finalmente, las empresas son unidades económico-sociales que producen y ofrecen bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad.

Para Gutiérrez Bonilla son cuatro los objetivos que tienen las empresas.³ Los *económicos*, que implican retribuir a los trabajadores por sus servicios así como cumplir con inversionistas y distribuidores, los *técnicos* que utilizan los conocimientos más recientes y la

²Carlos Bonilla Gutiérrez. *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. p.16

³ *Idem*. pp.19-20

tecnología más moderna en cada una de las áreas de la organización para coadyuvar al logro de sus objetivos; los de *servicio*, que buscan satisfacer adecuada y oportunamente las necesidades de los usuarios con bienes o servicios de calidad y los objetivos *sociales* cuya misión es cubrir las necesidades de una comunidad al producir servicios y participar en el aumento de su nivel económico a través de la creación de fuentes de empleo.

Otra forma de clasificar a las empresas es de acuerdo a la actividad que desarrollan así como al origen de su capital. Chiavenato menciona que de acuerdo a su giro se dividen en *industriales* dedicándose a la producción de bienes mediante la extracción y transformación de materias primas, *comerciales* cuya función es la compra-venta de productos al ser intermediarios entre el productor y el consumidor, y de *servicio* que brindan servicios públicos o privados a la comunidad con fines lucrativos o sin ellos.⁴

El mismo autor señala que, según el origen de su capital, las empresas se dividen en *públicas* y *privadas*. En las primeras el capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, mientras que en las segundas el capital es propiedad de inversionistas privados y sus objetivos son totalmente lucrativos. Las empresas públicas, a su vez, se subdividen en:

- *Centralizadas*, en las cuales el Presidente de la República unifica las decisiones, el mando y la ejecución como sucede en las Secretarías de Estado.
- *Desconcentradas*, con autonomía, presupuesto y decisión limitada como es el caso del Instituto Nacional de Bellas Artes.
- *Descentralizadas*, cuyas actividades competen al Estado aunque son de interés general y conservan su personalidad, patrimonio y régimen jurídico como sucede con el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- *Estatales*, que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica sometándose al derecho público y privado.
- *Mixtas y paraestatales*, que dependen de la coparticipación de inversión estatal y privada para producir sus bienes o servicios, un ejemplo es Caminos y Puentes Federales.

⁴ Idalberto Chiavenato. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. p.23

Finalmente, las empresas pueden ser *nacionales o trasnacionales*. Las primeras cuentan con inversionistas puramente nacionales o nacionales y extranjeros y, en las segundas, el capital es básicamente de origen extranjero.

Comisión Federal de Electricidad es una empresa pública descentralizada dado que tiene personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Su objetivo primordial es ofrecer el servicio de energía eléctrica a los habitantes de México excepto el Distrito Federal, con el fin de favorecer su desarrollo económico y social. Una muestra de ello es que además de generar fuentes de empleo, diseña y desarrolla a través de la Gerencia de Desarrollo Social y la Gerencia de Protección Ambiental, estrategias y políticas dirigidas a elevar la calidad de vida tanto social como ambiental del país.

Además, esta empresa cumple con los objetivos *económicos y técnicos* que menciona Carlos Bonilla ya que desarrolla planes y programas tarifarios para ofrecer un servicio de calidad al alcance de los usuarios y, además, adquiere la tecnología más moderna para operar sus centrales y obtener una gestión eficiente y eficaz de sus recursos humanos, materiales y organizacionales.

Si bien las organizaciones tienen características estructurales, funcionales y objetivos diferentes, al interior de todas existen seres humanos que mantienen relaciones comunicativas que determinan el nivel de efectividad en que una organización difunde sus objetivos y sus metas al personal, lo cual incide directamente en la consecución de sus objetivos. Por lo tanto, en las siguientes páginas se describirán la definición, características y utilidades del establecimiento de una comunicación abierta y planificada en cualquier tipo de organización.

1.1.1 Definición y características de la comunicación organizacional

A pesar de la importancia que tiene la comunicación, el que esta disciplina sea tomada en cuenta como un fenómeno vital para los procesos organizacionales es un hecho nuevo. Surge hasta la segunda mitad de los años cuarenta en Estados Unidos con la llegada de los

agentes de prensa: “periodistas al servicio de personas públicas o empresas que intentaban que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados”.⁵

Formalmente, para José Carlos Losada existen cinco condiciones que influyeron en el nacimiento de dicha disciplina: el reconocimiento del Derecho Universal a la Información, la consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social, la democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos, la generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial, así como la aceptación general de la responsabilidad pública en las organizaciones.⁶

Desde que la comunicación apareció en el ámbito de las organizaciones “como una disciplina de gestión empresarial y un instrumento eficaz sobre su productividad y sus logros a fines de los setenta y principios de los ochenta”⁷, su objeto de estudio han sido los procesos comunicativos que se gestan interna y externamente, es decir, los discursos, los medios, las estrategias, los programas, los modelos formales e informales de comunicación, la cultura, la imagen, el clima y, en sí, cualquier tipo de interacción humana.

Para Fernández Collado la comunicación organizacional es “...un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a agilizar y facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”.⁸ Este autor postula tres principios básicos sobre la importancia y el alcance de la comunicación en las organizaciones:

En primer lugar establece que la comunicación es integral ya que se presenta tanto en la dinámica interna como externa de la organización; su dirección puede ser vertical, horizontal y diagonal; los tipos en que se presenta interpersonal, intragrupal e institucional y aparece de dos formas: directa (cara a cara) y mediatizada (a través de diversos canales, escritos,

⁵ José Carlos Losada Díaz. *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing*. p.39

⁶ José Carlos Losada Díaz. *op.cit.* pp.36-37

⁷ Juan Benavides. *Comunicación empresarial e institucional*. p.220

⁸ Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. p.11

audiovisuales y electrónicos). Es decir, se trata de un sistema complejo que implica a las personas y a los medios que utilizan para transmitir información, los cuales mantienen una relación de interdependencia.

También afirma que la comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas, ya que la cultura proporciona el marco de referencia para todas las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones y además contiene los comportamientos, actitudes y sentimientos de sus miembros por lo cual debe ser transmitida y reforzada a través de la comunicación.

Finalmente, Collado menciona que la comunicación es una responsabilidad compartida, puesto que al desenvolverse en un contexto altamente competitivo e incierto, las organizaciones deben procurar que sus miembros adopten la responsabilidad de lograr una comunicación eficiente que erradique sus debilidades y amenazas mediante la optimización de sus fortalezas y oportunidades.

En este sentido, al hablar de comunicación organizacional no basta pensar en los medios o canales que una organización utiliza para transmitir información a sus miembros, esta disciplina es mucho más que eso. Elías y Mascaray la definen como “una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias y permitir el intercambio de opiniones”.⁹

Con la definición de estos autores está claro que uno de los papeles más importantes de la comunicación organizacional es reducir la incertidumbre de los empleados sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente y, por ende, la organización. Para ello es primordial que a través de diversos medios de comunicación se transmitan eficazmente tres tipos de información: la que necesitan para realizar correctamente su trabajo, conocer la

⁹ Joan Elías y José Mascaray. *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. p.20

situación del lugar donde laboran y estar al tanto de los asuntos que impactan su vida laboral y personal.

Debido a que el contenido de los mensajes que circulan en una organización puede ser de índole interna y externa, su diseño y proceso de transmisión se modificará de acuerdo a las condiciones del momento aunque siempre en busca de un equilibrio, tarea en la cual juega un papel principal la retroalimentación, entendida como el elemento de control de la comunicación mediante un sistema de salidas y entradas de información.¹⁰

Por otra parte, diferentes posturas revelan las características y evolución de la comunicación organizacional.¹¹ La primera teoría que evolucionó desde antes de la primera Guerra Mundial con el movimiento de la “administración científica” cuyo fundador fue Henry Fayol (el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sistematizarlo y establecer los 14 principios de la administración), se conoce como Teoría Clásica y considera que la comunicación en las organizaciones debe ser formal, regulada y escrita (oficios, órdenes, memorandos y cartas), en sentido vertical descendente y su contenido básicamente sobre normas y procedimientos internos.

Para este enfoque la toma de decisiones aparece claramente centralizada y la supervisión es demasiado cercana así como controlada por parte de los directivos, quienes dejan de lado las necesidades de los empleados al preocuparse más por obtener ganancias aún a costa de éstos.

Años más tarde aparece la Teoría Humanista desarrollada a finales de los veinte y principios de los treinta cuyos principales exponentes: Elton Mayo, Kart Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris, explican a la comunicación organizacional a partir de la importancia del recurso humano como facilitador de la consecución de los objetivos de la organización. Ante esta nueva concepción se vislumbra una comunicación paralela a la formal (la comunicación informal) donde los flujos ya no sólo descienden sino también circulan ascendente y horizontalmente, siendo el mensaje básico las necesidades y experiencias de los grupos de trabajo.

¹⁰ Gerald Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. pp.56-57

¹¹ Carlos Fernández Collado. *op.cit.* p.36

La toma de decisiones se descentraliza y los directivos registran y atienden las necesidades de los empleados reconociéndolos como el recurso primordial de la organización, en la cual existe una gran flexibilidad interna, sin embargo, los elementos del entorno aún no son tomados en cuenta.

A partir de estas concepciones, los estudiosos de la comunicación organizacional continuaron con el análisis de sus procesos y como resultado se gestó la Teoría General de Sistemas, una postura que imprime valor a la apertura de la organización hacia su medio y que además estudia las relaciones y los efectos de la interacción entre los elementos del sistema. La comunicación organizacional se concibe como un medio que orientará “la acción de todos sus integrantes hacia la consecución de los fines propuestos y además definirá en gran medida la naturaleza, la identidad y el carácter de la organización”.¹²

Para esta teoría, la comunicación cumple las siguientes características: en cada subsistema se presenta a nivel formal e informal en dirección vertical, horizontal y diagonal de manera verbal (oral y escrita) y no verbal (signos y gestos) apareciendo por primera vez la retroalimentación como un elemento de regulación. En este marco E. Trist, uno de los principales representantes de este enfoque junto con Bamforth y Emery, identificó los aspectos del entorno que pueden impactar una organización, dando paso a la descentralización de la toma de decisiones derivada de la búsqueda de un equilibrio interno y externo.

Daniel Katz y Robert Kahn apoyaron este descubrimiento en su libro *Psicología Social de las organizaciones* en el cual analizan y definen a la organización como un sistema racional, abierto y vivo que interactúa directamente con el medio que lo rodea a través de la importación y transformación de la energía que recibe de éste, la cuál exporta en forma de un producto o servicio.¹³ En estos tres enfoques se observa la evolución del pensamiento directivo, el cual respondía en un principio únicamente a los intereses económicos y posteriormente volteó su mirada hacia las necesidades de los empleados, sin embargo, aún no se otorgaba la importancia debida a un elemento más: el entorno.

¹² Carlos Fernández Collado. *op.cit.* p.42

¹³ Daniel Katz y Robert L. Kahn. *Psicología de las organizaciones.* p.53

Es precisamente bajo este supuesto que surge a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta la Teoría Contingente, siendo su principal premisa la necesidad de establecer una estrecha relación entre la organización y su entorno derivada del impacto que ambos ejercen entre sí, postula que toda organización debe prepararse para ofrecer una respuesta pronta y eficaz a las demandas políticas, sociales, culturales, tecnológicas y demográficas.

Paul Lawrence y Jay Lorsch, dos representantes de esta corriente, conciben a la organización como “un sistema dentro del cual las fuerzas integradoras deberán definir claramente las metas comunes y procurar que todos los esfuerzos se encaminen hacia la consecución de ellas, mientras que la dirección, la forma y la cantidad de dichas fuerzas dependerá de las demandas del entorno”.¹⁴ En este sentido, la comunicación juega el papel de elemento integrador de los subsistemas, por lo que mantener un equilibrio entre ellos impactará positivamente en su desarrollo.

Una postura más que apoya la inclusión del entorno como un elemento vital para la organización es la Teoría Sistémico-Dialéctica desarrollada por Manuel Martín Serrano en 1981, la cual considera a la comunicación como un sistema vivo y flexible con entradas y salidas en una dinámica constante de mutación, de manera que sus necesidades de tiempo y espacio mantienen relaciones significativas en un contexto biológico, social y cultural.¹⁵

Por lo tanto, en esta tesis se entiende por comunicación organizacional una disciplina que analiza los procesos de comunicación e información que se gestan dentro de una organización, y entre ésta y su medio, con el fin de evaluarlos y diseñar estrategias y/o acciones que regulen dichos flujos a favor de la misma.

Para Fernandez Collado, las funciones que desempeña dicha disciplina en las organizaciones son: *informativa*, porque acerca la información que necesita el personal para realizar su trabajo y sentirse identificado con su organización, *integrativa* porque promueve el desarrollo de relaciones interpersonales y eleva el nivel de identidad y compromiso con la

¹⁴ Carlos Fernández Collado. *op.cit.* p.56

¹⁵ Manuel Martín Serrano. *Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la Referencia.* p.32

misma y, finalmente, *regulativa*, porque establece formas favorables de estructura y funcionamiento que facilitan su éxito.¹⁶

Por otro lado, de acuerdo a su estudio y aplicación, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna, externa e integral. La comunicación interna se dirige hacia los miembros de la organización, la comunicación externa se gestiona hacia su entorno (conformado por los grupos, organizaciones, instituciones e individuos que se relacionan directa o indirectamente con ella) y la coherencia entre ambas, se refiere a la comunicación integral.

Establecer esta diferencia es primordial ya que al elaborar estrategias se debe tomar en cuenta que los públicos internos tienen como campo de acción las relaciones sociales y de producción que se gestan en la organización misma, mientras que el marco de referencia de los públicos externos esta dotado de las características propias del mercado que forma parte de su entorno. Además, ningún plan favorecerá a una organización si tarde o temprano no se establece una conexión entre la gestión de la comunicación hacia adentro y hacia fuera, de manera que ambas se complementen y funcionen a su favor.

1.1.2 Comunicación interna

Para los autores Joan Elías y José Mascaray el éxito y la supervivencia de una organización es posible gracias a la participación de todo el personal en el diseño y desarrollo de su proyecto: “la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos”.¹⁷

De ahí la importancia que representa la comunicación para una organización: recoge las propuestas, sugerencias y quejas de los empujados con el fin de unirlos a las necesidades de la organización para crear una visión homogénea y positiva que convergerá en el compromiso compartido de todos, así se facilitará la consecución de los objetivos organizacionales y la satisfacción tanto laboral como personal de cada uno.

¹⁶ Carlos Fernández Collado. *op.cit.* p.26

¹⁷ Joan Elías y José Mascaray. *op.cit.* p.78

A pesar esta realidad, hasta hace algunos años la comunicación sólo se gestionaba en las empresas comerciales de manera espontánea, limitándose al intercambio formal e informal de información entre los empleados y a la transmisión de órdenes e instrucciones orales o por escrito. Así, la comunicación interna estaba al servicio de los altos mandos quienes buscaban imponer su visión a todo el personal a través de diversas acciones, con el fin de conseguir que los trabajadores se apegaran a las directrices y políticas de la empresa y con ello incrementar su productividad.

Pero el panorama cambió desde finales de los años setentas, cuando la dirección observó que las interacciones dadas entre sus miembros podían ser reguladas y optimizadas por medio de la gestión de la comunicación.¹⁸ Hoy, debido a la evolución social y al aumento del nivel cultural de los trabajadores, es imprescindible informarles sobre la situación de su organización para contar con empleados verdaderamente identificados y comprometidos.

Para Fernández Collado la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados o para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.¹⁹ Este tipo de comunicación se enfoca hacia todo el personal que trabaja dentro de una organización, su modo de actuar es sobre las relaciones individuo con individuo e individuo con la organización y para hacerlo de una forma eficiente contempla la existencia de canales y tipos de comunicación.

Juan Benavides señala la existencia de dos tipos de comunicación interna: la comunicación formal y la comunicación informal.²⁰ La primera transmite mensajes reconocidos y une a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica formalmente instituida, un ejemplo lo constituye el organigrama. La comunicación informal, por su parte, surge como una jerarquía paralela reconocida por todos los miembros de la organización y su existencia obedece sólo a la empatía natural que entre ellos se genere independientemente de la función o la posición que ocupen en la estructura formal, su principal forma de presentarse es el rumor.

¹⁸ Juan Benavides *op.cit.* p.219

¹⁹ Carlos Fernández Collado. *op.cit.* pp.11-12

²⁰ Juan Benavides. *op.cit.* pp.225-233

Siguiendo con la clasificación del autor, la comunicación fluye de manera vertical (descendente y ascendente) y horizontal. El flujo descendente es tradicionalmente más utilizado, surge de la dirección y viaja de los niveles superiores a los inferiores, su principal función es organizar y dirigir las actividades de todos los miembros. La información ésta totalmente controlada y conlleva diversas responsabilidades de la dirección como: el ejercicio de su autoridad, la definición de los contenidos y la coordinación de la información.

Por su parte, el flujo ascendente surge de los niveles inferiores hacia la dirección y favorece la retroalimentación, la cual permite a los directivos conocer las necesidades y condiciones de sus empleados de tal forma que la toma de decisiones así como la definición de las políticas de la organización sean establecidas con base en la situación real de la misma. Finalmente, el flujo horizontal se produce entre áreas y personas que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, es más frecuente que los flujos verticales por ser espontánea permitiendo que los individuos se comuniquen de forma más abierta y efectiva.

La importancia de estos flujos de comunicación es que favorecen el contacto entre todos los niveles así como la construcción de la identidad, la participación, la retroalimentación, la cohesión y el trabajo en equipo principalmente, todo lo cual genera un clima laboral que contribuye al logro de los objetivos organizacionales.²¹

Para lograr estos objetivos la comunicación interna se auxilia de productos comunicativos, es decir, medios orales y escritos que transmiten mensajes específicos enfocados a los públicos que pertenecen a la organización. La clasificación que propone Juan Benavides divide dichos productos en medios para la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Además establece sus objetivos, funciones y puntos débiles.²²

Los medios para la comunicación descendente incluyen:

- Publicaciones periódicas de distribución general

²¹ Juan Benavides. *op.cit.* p.227

²² *Idem.* pp.228-233.

-
-
- Noticias o *flashes* informativos breves a través de soportes de pared o medios de información, que sean rápidos en la transmisión así como de fácil lectura y comprensión
 - Hojas informativas
 - Tablones de anuncios
 - La guía práctica de la empresa
 - Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización que incluyan carteles, objetos promocionales, videos y diversos canales de audio

Sus objetivos son implantar y fortalecer la cultura de la organización así como reducir la incertidumbre del rumor. Sus principales funciones: transmitir órdenes, proporcionar a los empleados la información relacionada con su trabajo y, sobre todo, instruirlos para que reconozcan e internalicen la misión y visión. Las debilidades que pueden presentar son la sobrecarga de mensajes, contradicción entre los superiores, falta de claridad y *feedback* así como la repetición, que genera problemas como confusión e inseguridad en los empleados.

Para la comunicación ascendente Benavides propone:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Jornadas de despachos abiertos
- Círculos de calidad
- Notas de obligada respuesta
- Teléfonos de servicios, encuestas
- Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director)

Tiene como objetivo integrar a la actividad y objetivos organizacionales a sus empleados y aprovechar al máximo sus ideas. Sus funciones son proporcionar a los altos mandos la información que necesitan para la toma de decisiones, determinar la efectividad de su comunicación descendente, aliviar tensiones al permitir que los niveles inferiores compartan información relevante así como estimular la participación y el compromiso de todos. Los

puntos débiles de este tipo de comunicación es el riesgo de facilitar un excesivo control por parte de la dirección, la poca receptividad los altos mandos y la insuficiencia de canales.

Finalmente, el autor propone para una eficaz comunicación horizontal:

- Reuniones de trabajo entre departamentos
- Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el contraste de opiniones con los compañeros
- Elaboración de informes y comunicados varios (cartas internas y notas recordatorias)

Sus objetivos son favorecer la comunicación entre los compañeros así como hacer posible un proyecto organizacional basado en la participación para mejorar su desarrollo e incrementar la cohesión interna. Sus funciones son facilitar la coordinación de tareas de equipos de trabajo, proporcionar un medio para compartir información relevante de la organización con todos los niveles y permitir el apoyo mutuo entre colegas.

Las debilidades que Benavides encuentra en este tipo de comunicación son: la falta de interés de los implicados, el poco tiempo que los empleados pueden tener para las actividades comunicativas, la ausencia de canales establecidos y la falta de reconocimiento por parte de los altos mandos, de la importancia que conlleva la comunicación horizontal.

Además de la anterior clasificación existen otras establecidas por diferentes investigadores, sin embargo, el comunicólogo organizacional no debe elegir las herramientas aleatoriamente e implantarlas en la organización, sino identificar las necesidades y aspiraciones tanto informativas como comunicativas que presente el público al que van dirigidas e implementarlas como parte de un programa o plan de comunicación interna.

A esta acción de investigar y analizar la situación a la que se enfrenta un comunicólogo se le llama diagnóstico o auditoría interna definida por Piñuel como: “la aplicación de técnicas de investigación social cuantitativas y cualitativas para conocer y medir las representaciones

individuales y colectivas sobre el funcionamiento de la organización y saber si éstas tienen su origen o pueden ser efecto del funcionamiento de los dispositivos de comunicación”.²³

Con base en el diagnóstico es posible instaurar un sistema de comunicación interna que integre el plano formal e informal de la organización a través de una relación receptiva y abierta con el entorno, con el fin de aprovechar el trabajo físico e intelectual de sus miembros y convertirlos en una ventaja competitiva.

1.1.3 Comunicación externa

Los públicos internos no son los únicos con los que tiene que relacionarse una organización, al exterior existen personas, grupos e instituciones con las cuales mantiene relaciones importantes para que sus procesos, ya sea de producción o de servicio, sean posibles. La comunicación organizacional también se encarga de regular las interacciones con dichos públicos.

Para Fernández Collado la comunicación externa es “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.²⁴

Sus objetivos principales son: lograr que sus públicos reconozcan la imagen y la identidad de la organización, que sus servicios y/o productos sean percibidos de alta calidad y que su presencia se fortalezca lo suficiente para hacer frente a la competencia así como a los cambios del entorno en el que se desenvuelve.

Carlos Bonilla Gutiérrez, por su parte, señala que una organización debe reconocer las características de sus públicos externos con el fin de tener una idea real de hacia donde debe dirigir sus acciones; dichos públicos están conformados por los clientes o usuarios actuales y potenciales; los vecinos de la zona en que se ubica la organización; la competencia; las organizaciones similares; los organismos financieros, representativos y

²³ José Luis Piñuel Raigada y Juan Antonio Gaitán Moya. *Metodología general: conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. p.146

²⁴ Carlos Fernández Collado. *op.cit.* p.12

gubernamentales; los medios informativos; las instituciones científicas y educativas así como la comunidad en general.²⁵

De todos estos públicos tiene que ocuparse la organización a través de la comunicación externa, la cual para Fernando Martín Martín se define como “un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus actividades, productos o servicios”.²⁶

Dada la importancia de la percepción que tienen los públicos externos acerca de una organización, es vital que ésta asuma el compromiso de emitir responsable y eficazmente dichos mensajes, con el fin de favorecer su imagen, mantener una relación armoniosa y asegurarse una vida larga.

Por otro lado, así como la comunicación interna cuenta con soportes para transmitir la información que desea, la comunicación externa también interactúa con sus públicos a través de diversos productos:

- Publicaciones externas, que se refieren a los informes anuales de actividades, folletos informativos y gacetas.
- Relaciones Públicas, que analizan y evalúan la opinión de las personas o instituciones relacionadas con la organización con el fin de diseñar una serie de acciones encaminadas a crear y mantener una relación armónica entre ésta y sus públicos, además organiza eventos para atraer nuevos clientes, capital e inversionistas.²⁷
- Ruedas de prensa, que se organizan para crear puentes entre la organización y sus públicos externos con ayuda de la intervención de los medios de comunicación a los cuales se les proporciona información de interés.
- Publicidad, que difunde mensajes para exponer de manera eficaz las cualidades e importancia de sus productos o servicios ampliando las expectativas de venta y/o impacto de la organización.

²⁵ Carlos Bonilla Gutiérrez. *op.cit.* p.77

²⁶ Fernando Martín Martín. *Comunicación en empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación.* p.23

²⁷ Carlos Bonilla Gutiérrez. *op.cit.* p.78

En conclusión, para que una organización sea más competitiva, reconocida y favorecida por las personas o instituciones que forman parte de su entorno debe atender las demandas y necesidades de sus públicos, con lo cual se ganará su apoyo, confianza así como la posibilidad de desarrollarse y crecer con grandes ventajas frente a su competencia.

1.1.4 Comunicación integral

Para que exista una coherencia entre los discursos, los procesos y las percepciones que tienen los públicos internos y externos de la organización, es necesario que tanto la comunicación interna como la comunicación externa trabajen en conjunto y compartan el mismo objetivo. Se trata de evitar el manejo de dos discursos diferentes que provoquen ambigüedad y desconcierto entre la sociedad y sus miembros, ocasionando que la organización sea percibida de una manera negativa y, por lo tanto, pierda seriedad e impacto.

El concepto de comunicación integral lo plantea Fernández Collado como la necesidad de guardar un equilibrio entre la gestión de la comunicación en la dinámica interna y externa de las organizaciones con el fin de manejar paralelamente sus programas, simplificar costos, ahorrar tiempos, esfuerzos y lograr un impacto de mayor alcance que facilite la percepción deseada en ambos públicos.²⁸

Es por esto que, para conseguir una unidad entre la comunicación interna y externa, el comunicólogo organizacional debe conocer perfectamente las demandas de todos sus públicos y comprender que a pesar de que un plan de comunicación integral responde a un mismo objetivo, tanto las formas como los medios para transmitir dichos discursos no podrán ser los mismos.

Por lo tanto, es importante tener cuidado al elegir los mensajes y los medios adecuados para cada público, pues de una buena elección dependerá en gran medida la obtención de los resultados deseados. Así, un plan de comunicación integral debe preguntarse ¿cuál es el discurso institucional que quiere manejar tanto al interior como al exterior de la

²⁸ Carlos Fernández Collado. *op.cit.* p.21

organización?, ¿qué mensajes son los más adecuados para los públicos internos y externos?, ¿qué medios son los mejores para transmitir dichos mensajes? y por último, ¿qué información extra se manejará para cada sector?

Con este análisis de comunicación, la organización será percibida como una entidad coherente con sus principios, responsable de su discurso y, sobre todo, interesada en satisfacer a sus públicos.

1.2 Planeación estratégica

Dado que actualmente las organizaciones tienen que lidiar día a día al interior con su clima organizacional y al exterior con un entorno dinámico y cambiante, se vuelve imprescindible una condición que muchas dejan de lado: pensar y actuar estratégicamente, es decir, crear escenarios y sus respectivas acciones para enfrentarlos lo mejor posible. Dicho pensamiento permitirá asegurar una vida larga así como una dinámica eficiente y eficaz.

La planeación estratégica fuera del ámbito organizacional no es un tema nuevo, desde tiempos remotos se ha utilizado en lo referente a la consecución de objetivos principalmente de conquista de tierras; representaba una herramienta que permitía visualizar la posición de los ejércitos frente al enemigo así como sus recursos, con la finalidad de construir escenarios y cursos de acción encaminados a vencerlo.

Con el paso del tiempo, la necesidad de nuevos métodos de dirección que condujeran a las empresas comerciales a incrementar su eficiencia interna y su capacidad de adaptación dentro de un entorno cada vez más hostil, creó el escenario perfecto para que el concepto de planeación estratégica incursionara al mundo empresarial, orientándose hacia el diseño y ejecución de acciones en el presente para alcanzar lo deseado en el futuro.

Pero fue hasta la mitad de los años cincuenta cuando las empresas lucrativas más importantes del mundo desarrollaron métodos de planeación formal denominándolos *Sistemas de planeación a largo plazo*, desde entonces la planeación estratégica se ha perfeccionado y adaptado a diferentes características estructurales y funcionales, al grado de que en la actualidad las instituciones, organismos representativos y empresas de mayor

éxito cuentan con este sistema y un número cada vez mayor de organizaciones pequeñas siguen su ejemplo.

Por lo anterior, el proceso de planear estratégicamente para anticipar problemas y/o resolver los que ya existen se vuelve imprescindible para todas las organizaciones, al significar una condición para sobrevivir aunque, para que sea exitosa, necesita contar con el compromiso de todas las partes lo cual implica realizar un coordinado y eficaz trabajo en equipo.

1.2.1 Antecedentes y definición de la planeación estratégica

El concepto de planeación estratégica surge de la conjunción de dos concepciones que han estado presentes a lo largo de la vida de todas las organizaciones: la planeación y la estrategia. Sisk M. L. (1969) concibe a la planeación como “el análisis de la información relevante pasada y presente, junto con una previsión de la probable evolución futura, en base a los cuales puede ser establecido un curso de acción o plan que conduzca a la empresa a lograr sus objetivos”.²⁹ Por lo tanto, constituye un proceso que dota de una direccionalidad específica a la organización y genera un equilibrio adaptable con su entorno.

Por su parte, Hax A. C. y Majluf N. S., dos autores contemporáneos dedicados al diseño de estrategias para las organizaciones, definen a la estrategia como “un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, mediante la debida respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno así como a las fortalezas y debilidades de la organización”.³⁰ Es decir, se trata de una declaración formal de decisiones congruentes y claras que realiza la dirección, dirigidas a mejorar y fortalecer la posición de una organización así como el cumplimiento de su misión.

A partir de estos conceptos, la planeación estratégica surge formalmente como un elemento constitutivo de la Dirección estratégica, un modelo de dirección de empresas cuyo objetivo primordial era el diseño de estrategias y su puesta en práctica. Para entender sus antecedentes, es necesario revisar la evolución de dicho modelo.

²⁹ Citado en José Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín. *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.* p 519

³⁰ *Idem.* p.36

En su libro, Garrido Buj y Rodríguez Carrasco mencionan que algunos investigadores de la ciencia del trabajo como Taylor (1917), Fayol (1918), Barnard (1938) y Gulick (1974) con su análisis de las funciones de la dirección (previsión, planeación, organización y control) creían que los límites de la dirección estaban unidos a su capacidad de control. Otros investigadores como Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965), Ansoff (1965) y Chandler concibieron a la Dirección estratégica como un proceso de toma de decisiones para actuar con base en ellas una vez que se ha analizado y diagnosticado tanto a la empresa como su entorno, siendo la consideración de este último, la aportación más valiosa del trabajo de Chandler.³¹

Con base en esta percepción, a finales de los sesenta y principios de los ochenta dio inicio el desarrollo científico y multidisciplinar de la Dirección estratégica siendo Mintzberg (1990) quien formuló una clasificación del modelo en tres categorías: el pensamiento estratégico formal, el pensamiento centrado en los procesos estratégicos y el pensamiento integrador.³²

El primero también llamado racional, tenía el objetivo de que la dirección desarrollara planes de manera racional a través del estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de volverla competitiva frente a las demás. Por su parte, el pensamiento centrado en los procesos estratégicos realizaba un análisis de cómo, por qué y para qué surgen y se desarrollan las estrategias. Finalmente, el pensamiento integrador definía la mejor estrategia para cada tipo de estructura a través del estudio del comportamiento estructural y funcional de las organizaciones.

A partir de estos estudios, diversas organizaciones adoptaron el modelo de Dirección estratégica con sus respectivos sistemas de planeación, los cuales han sido precursores de nuevos desarrollos como la reingeniería de procesos y las técnicas del *benchmarking* o el *outsourcing* que enfatizan la eficacia operativa y el ahorro de costos y tiempos como respuesta a los cambios estructurales, la globalización de la competencia así como la evolución de las tecnologías.

Resultado del auge que cobró, varios investigadores definieron a la planeación estratégica desde diversos ángulos, un ejemplo es Humberto Serna para quien dicha disciplina es “un

³¹ Santiago Garrido Buj y José Manuel Rodríguez Carrasco. *op.cit.* pp.73-74

³² Citado en José Emilio Navas López y Luis Ángel Guerras Martín. *op.cit.* pp.46-54.

proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar su situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro”.³³ Lo anterior significa que no es un fin en sí misma, sino el medio para concertar esfuerzos que motiven y movilicen a todos los integrantes de la organización a su favor.

Otro ejemplo es George Steiner, quien establece cuatro perspectivas de la planeación estratégica: el porvenir de las decisiones actuales, un proceso, una filosofía y una estructura.³⁴ Al mencionar que es el porvenir en las decisiones actuales, implica la observación y el análisis de la cadena de causas y efectos en el pasado así como sus impactos en el presente, para definir acciones que enfrenten con más certidumbre el futuro.

Asimismo la considera un proceso puesto que incluye una serie de etapas en las que se decidirá la estrategia que se implantará, cómo y cuándo se desarrollará, quién o quienes la llevarán a cabo y cómo se evaluará todo el plan, es decir, un proceso sistemático, continuo y en constante evaluación. En tercer lugar la concibe como una filosofía, es decir, una actitud, una forma de vida organizacional que se llevará a cabo a través del conocimiento y creatividad de sus miembros, más que un conjunto de procedimientos racionales a seguir.

A este respecto, Fabián Martínez en su libro *Planeación estratégica para la crisis* menciona que “el éxito gerencial de la planeación estratégica, no es el resultado de acumular amplios conocimientos, sino más bien se relaciona con un particular enfoque mental para tratar un problema o situación”.³⁵ Es decir, se trata de generar ideas y conceptos creativos que transformen la manera de pensar y actuar de toda la organización.

Por último, Steiner concibe a la planeación estratégica como una estructura, es decir, un sistema que constituye a una organización, desarrollado con el fin de establecer las estrategias y las acciones específicas que la guiarán hacia su éxito y permanencia.

³³ Humberto Serna Gómez. *Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología*. p.28

³⁴ George Steiner, A. *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. pp.20-21

³⁵ Fabián Martínez Villegas. *Planeación Estratégica para la crisis*. p.43

En resumen, en este trabajo de tesis al estudio de los factores internos y externos que afectan a una organización, a la construcción y análisis de escenarios y al diseño de estrategias encaminadas a favorecer su desarrollo se le concibe como planeación estratégica.

1.2.2 Características de la planeación estratégica

Aunque el proceso de planeación estratégica debe adaptarse a las características estructurales y funcionales de cada organización, en general involucra ciertas condiciones que incluyen “el establecimiento de los fines y los objetivos de la organización, el análisis de sus puntos fuertes y débiles así como sus adecuación a las amenazas y a las oportunidades (DAFO) y, finalmente, la elección de una estrategia global”.³⁶

Es precisamente la importancia que se otorga a los cambios continuos del entorno lo que ha dotado a la planeación estratégica de ciertas características como: su flexibilidad al estar sujeta a las necesidades que se presenten; su condición de proceso global que identifica las fortalezas y debilidades tanto del entorno como de la organización; su armonía al tomar en cuenta y coordinar a todos los elementos de un área o de todo el conjunto, y por último, su complejidad al representar más que la simple solución de problemas.

Estas características hacen la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica, pues la primera no selecciona los objetivos sino los medios para alcanzarlos y sus beneficios se obtienen a corto plazo, es decir, se refiere a cómo hacer el trabajo; mientras que la segunda supone qué se debe hacer y para qué (nivel macro y micro). Para Humberto Serna existen seis elementos fundamentales que se deben tomar en cuenta al hablar de un plan estratégico: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico estratégico, las opciones estratégicas, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.³⁷

Al hablar de estrategias se refiere a “todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con su desempeño presente o futuro”.³⁸ Esto significa que la participación, el talento, la comunicación, el compromiso con

³⁶ Santiago Garrido Buj y José Manuel Rodríguez Carrasco. *op.cit.* p.35

³⁷ Humberto Serna Gómez. *op.cit.* pp.17-24

³⁸ *Idem.* p.17

la cultura organizacional, la capacidad de liderazgo y la toma de decisiones, serán imprescindibles para que la organización funcione y alcance su visión.

Por su parte, el direccionamiento está integrado por “los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”.³⁹ Los principios corporativos son el conjunto de normas, creencias y valores que conforman la cultura organizacional, la misión es su razón de ser y la visión significa el posicionamiento que desea obtener. Estos elementos decretan hacia dónde debe dirigirse la organización y, por lo tanto, el diseño y desarrollo del plan.

El diagnóstico estratégico incluye “la auditoría del entorno, la competencia, la cultura corporativa así como las fortalezas y debilidades internas”.⁴⁰ Humberto Serna propone el análisis FODA que incluye las fortalezas y debilidades de la organización así como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. El autor recomienda centrarse en las variables clave para no entorpecerlo con demasiada información.

Las opciones estratégicas constituyen el cuarto elemento y se refieren a “las elecciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades”.⁴¹ Implica definir correctamente los cursos de acción que promoverán el éxito de una organización con base en el análisis FODA. Por su parte, la formulación estratégica se refiere a “los planes de acción concretos con definición de responsables”⁴², es decir, la forma en que se fragmentará la estrategia global en programas con sus respectivos recursos y responsables.

Finalmente, la auditoría estratégica implica conocer si la organización cuenta con los recursos necesarios para emprender las acciones así como su control y evaluación. Al respecto, el autor comenta que “el presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía y se deberá monitorear la ejecución del plan”.⁴³

En este sentido, la planeación estratégica exitosa es aquella que se mira a sí misma de manera objetiva y que es capaz de desarrollar con base en sus posibilidades, planes

³⁹ Humberto Serna Gómez. *op.cit.* p.18

⁴⁰ *Idem.* p.19

⁴¹ *Idem.* p.20

⁴² *Idem.* p.22

⁴³ *Idem.* p.24

concretos que la lleven a la consecución de objetivos claros, específicos y alcanzables mediante un proceso flexible y continuo que contemple el futuro como el motor de cambios en la organización. “Se trata de un enfoque de sistemas para guiar una organización o área de ésta durante un tiempo a través de su medio ambiente para lograr las metas dictadas”.⁴⁴

1.2.3 Metodología de la planeación estratégica

Cuando surge la necesidad de diseñar un plan estratégico es ineludible seguir una metodología en su preparación y ejecución, lo cual evitará en gran medida que las acciones o resultados se salgan de control y el plan fracase. Esta metodología deberá contemplar el establecimiento de la misión y la visión; el diagnóstico de la organización y su entorno; la definición de la estrategia, los objetivos y las acciones a realizar; los recursos humanos, materiales y organizacionales con que se cuenta; la evaluación y control del plan así como la resistencia al cambio.

- Establecimiento de la misión y la visión.

La misión de la organización se refiere a su razón de ser, mientras que la visión establece hacia dónde quiere llegar en un plazo determinado. En caso de que la organización no cuente con estos elementos se definirán a partir de tres cuestionamientos que propone Fabián Martínez Villegas “¿dónde estamos? ¿por qué?, ¿a dónde vamos? ¿por qué? y ¿a dónde debemos ir? ¿por qué? ¿cómo?”.⁴⁵

En la primera pregunta ¿dónde estamos? se identificará el perfil actual de la organización así como los factores clave positivos o negativos que la hayan conducido a esa situación (misión, objetivos, productos o servicios y entorno) para saber cómo la conciben sus públicos internos y externos. En las preguntas ¿a dónde vamos? y ¿por qué? se efectuará un análisis de los posibles escenarios a los que se puede enfrentar la organización con sus correspondientes consecuencias, para diseñar estrategias que lleven a la organización hacia la consecución de su objetivo principal (visión).

⁴⁴ Humberto Serna Gómez. *op.cit.* p.26

⁴⁵ Fabián Martínez Villegas. *op.cit.* p.57

Una vez que se ha analizado el estado actual de la organización y sus posibles escenarios se deberá contestar ¿a dónde deberíamos ir?, ¿por qué? y ¿cómo?, fase en la cual se tomarán decisiones novedosas, creativas y arriesgadas para cambiar uno, varios o todos los factores claves de la organización y así crear una nueva forma de pensar y actuar en todos sus niveles.

- Diagnóstico de la organización y de su entorno.

Existen varios tipos de diagnóstico a nivel externo e interno de una organización, para elegir el más adecuado, el comunicólogo debe conocer a su objeto de estudio y plantearse con exactitud qué necesita saber para diseñar y ejecutar un plan que funcione.

Amén de la estructura y las necesidades de cada organización, es conveniente realizar un diagnóstico que integre tanto la identificación de sus fortalezas y debilidades (atributos o actividades internas que contribuyen o inhiben el logro de los objetivos de la organización), como las oportunidades o amenazas (eventos, situaciones o tendencias que podrían facilitar o favorecer el desarrollo de la organización) que el entorno le puede presentar. A este tipo de diagnóstico se le conoce como análisis FODA.

- Definición de la estrategia, los objetivos y las acciones a realizar.

Humberto Serna Gómez presenta un *Modelo en Cascada* que parte del supuesto de que “el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba a abajo y viceversa”.⁴⁶ Consta de tres niveles: el *Plan estratégico* en el cual se definirá la cultura de la organización y la estrategia general que se implantará, el *Plan funcional* que contendrá los objetivos que se quieren alcanzar e implica la participación de toda la jerarquía, así como el *Plan operativo* que establecerá y desarrollará las acciones y su correspondiente evaluación para definir los ajustes que se requieran.

- Los recursos organizacionales, materiales y humanos.

Es conveniente realizar un análisis de los recursos con que se cuenta y con base en éstos diseñar el plan. Se debe especificar para cada proyecto cuales son los recursos que se necesitan y si éstos no los puede satisfacer la organización, se buscarán alternativas que demanden menos recursos pero proporcionen los mismos beneficios.

⁴⁶ Humberto Serna Gómez. *op.cit.* pp.26-34

-
-
- La evaluación y control del plan.

Humberto Serna propone la monitoría estratégica que consiste en dar un seguimiento sistemático al plan con el fin de medir los resultados del proceso y poseer información para tomar nuevas decisiones. Esta fase se divide en tres: el Índice de desempeño esperado que se refiere a la meta que se desea lograr en la ejecución de cada acción y es cuantitativo. El Índice de desempeño alcanzado que es el resultado o el logro que se obtuvo realmente en cada ejecución y el Índice de gestión, el cual resulta de la confrontación de las metas establecidas, los estándares y el desempeño logrado.

- La resistencia al cambio.

El que exista resistencia por parte de los miembros de la organización es una consecuencia natural y se debe a que las personas no están preparadas para afrontar cambios en su dinámica laboral ni personal, sobre todo si ellos piensan que las cosas han marchado bien con la forma de actuar y pensar que han tenido hasta el momento.

En el libro *Estrategia y política de la empresa* los autores proponen cuatro factores que deben considerarse para reducir la resistencia al cambio: “el cambio debe ser paulatino y certero, se buscará que los empleados perciban el cambio de manera positiva y necesaria, se identificará a los miembros que estén a favor y en contra del cambio y se formarán coaliciones para incitar a los adversarios a mantenerse neutrales o a apoyar el cambio fomentando su participación no de manera impuesta sino voluntaria.”⁴⁷

Luego de plantear esta metodología que resultó de la investigación y recopilación de las propuestas que realizan algunos estudiosos de la planeación estratégica, cabe señalar que el modelo anterior es sólo un ejemplo de cómo se puede diseñar y ejecutar un plan estratégico. El comunicólogo deberá analizar las demandas y necesidades de la organización para tomar la decisión de cuál será el proceso que más le conviene.

1.3 Clima organizacional

El mundo actual está conformado por organizaciones complejas que influyen y a su vez son influidas por los factores sociales, económicos, políticos, culturales, demográficos y

⁴⁷ Santiago Garrido Buj, y José Manuel Rodríguez Carrasco. *op.cit.* p.40

tecnológicos del entorno. En este contexto, han tenido que recurrir a formas estructurales y funcionales cada vez más flexibles así como a sistemas estratégicos que respondan eficientemente a las demandas del ambiente en el que se encuentran inmersas.

Al ambiente que forma parte del medio en que se desenvuelve una organización se le conoce como entorno organizacional el cual, según José María Peiró, se divide en macro y micro entorno: "...el primero es el conjunto de condicionamientos sociales, económicos, tecnológicos, políticos y culturales que rodean e intercambian sus relaciones con la organización, y el segundo, se trata de un conjunto de personas, grupos e instituciones que interactúan más estrechamente y habitualmente con ésta".⁴⁸

Por su parte, todas las empresas, instituciones y demás organismos presentan un ambiente o contexto interno conformado por subsistemas con grupos y personas que establecen diversas relaciones que favorecen su funcionamiento, dicho ambiente que es percibido subjetivamente por cada uno de sus miembros y, a su vez, configura su comportamiento es conocido como clima organizacional.

Por lo tanto, el clima de una organización está constituido por las condiciones físicas, materiales y organizacionales así como por las características individuales (psicológicas, biológicas y sociales) de sus miembros, lo cual significa el marco de referencia de todas sus actividades. Así, el eficaz funcionamiento de cualquier organización y el logro de los objetivos que se plantea, se pueden ver obstaculizados si la percepción que tiene el personal acerca de su clima de trabajo es negativa.

1.3.1 Definición de clima organizacional

José María Peiró en su libro *Psicología de las Organizaciones* establece que son tres los aspectos que determinan el carácter estructural de la conducta de sus miembros: "la centralización en la toma de decisiones, la complejidad de la organización y la formalización o grado en que están explícitas y escritas las normas".⁴⁹

⁴⁸ José María Peiró. *Psicología de las organizaciones*. p.305

⁴⁹ *Idem*. pp.198-201

La centralización describe la delimitación de las relaciones y el tipo de interacción entre los diferentes niveles de la organización orientada a la toma de decisiones; la complejidad, según el autor, hace referencia a la conformación de su estructura organizacional y funcional con sus roles, puestos, rangos, división del trabajo, diseño de tareas así como sistemas de comunicación; finalmente, la formalización incluye las relaciones de autoridad, normas, sanciones y todos sus procedimientos.

Estas características, al incidir directamente sobre la actuación laboral y personal de sus miembros, se convierten en elementos que conforman ambientes organizacionales que van a definir los tipos de comportamientos y de clima organizacional.

El concepto de clima organizacional surge en medio de la Teoría General de Sistemas, la cual percibe a todas las organizaciones como “sistemas sociales encaminados a ciertos objetivos constituidos por personas o grupos de personas que ejercen determinadas actividades, están en una interacción recíproca y albergan determinados sentimientos y opiniones respecto de esas actividades e interacciones”.⁵⁰ En dicho conjunto de subsistemas aparece el clima organizacional como un concepto multidimensional que integra diversos factores que definen la *personalidad* de la organización.

Diversos autores han definido al clima organizacional. Para Payne, por ejemplo, el clima es “un concepto molar que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos”.⁵¹

Otra definición es la de Tagiuri, quien indica que “el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”.⁵² Luc Brunet, por su parte, menciona que el concepto de clima

⁵⁰ Renate Mayntz. *Sociología de la organización*. pp.53-54

⁵¹ Citado en Darío M. Rodríguez. *Diagnóstico Organizacional*. p.202

⁵² José María Peiró. *op.cit.* p.284

organizacional “está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista”.⁵³

La primera escuela establece que la percepción del ambiente de trabajo es lo que influye en el comportamiento de sus miembros, mientras que la escuela Funcionalista afirma que si bien el clima determina el comportamiento de los empleados, éstos a su vez, influyen en la configuración de dicho clima. Por lo tanto, los individuos que forman parte de una organización tratarán de conocer los comportamientos que ésta demanda, con el fin de ponerlos en práctica y alcanzar un equilibrio aceptable con su clima.

Las definiciones anteriores hacen referencia a un proceso de subjetivación de los empleados acerca de las características que conforman el ambiente en el que se desenvuelven, dicho proceso supone la representación cognitiva del clima organizacional, la cual los hace conscientes del papel que desempeñan en la organización, las expectativas que los líderes tienen respecto a su trabajo así como los recursos materiales, organizacionales y humanos que pueden facilitar o dificultar su satisfacción personal y, por ende, su desempeño laboral.

Por otra parte, el clima de una organización puede variar entre sus mismos departamentos o unidades conformando lo que Brunet llama “microclimas”.⁵⁴ En este sentido, el autor recomienda estudiar el clima de cada unidad de manera aislada y, si se desea conocer el de toda la organización, establecer relaciones entre los resultados de cada una con el fin de obtener una idea más objetiva, acertada y global.

1.3.2 Características del clima organizacional

El clima de una organización es un concepto multidimensional y dinámico que se refiere a la interacción de diversas variables que son percibidas directa o indirectamente por sus miembros, teniendo repercusiones en su comportamiento laboral. Brunet establece ciertas características del clima organizacional:⁵⁵

⁵³ Luc Brunet. *El clima de trabajo en las organizaciones*. pp.13-14

⁵⁴ *Idem*. p.21

⁵⁵ Luc Brunet. *op.cit.* p.13

-
-
- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad puesto que implica la descripción de la organización.
 - Se trata de una configuración particular de variables situacionales que incluye la interacción de la cultura, la comunicación, el liderazgo, la motivación, la integración y el trabajo en equipo.
 - Por su connotación de continuidad aunque no tan precisa como la cultura, significa que a través de una intervención es posible transformarlo.
 - A pesar de que es una situación difícil de describir con palabras, sus resultados pueden identificarse fácilmente.
 - Se trata de un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas de los individuos.

Además de las características anteriores, el clima de una organización se compone de diversas dimensiones que, según sus relaciones, determinan el contexto socio-laboral en el que se desenvuelven sus empleados. Dichas dimensiones abarcan tanto la estructura (control administrativo, el tamaño, la configuración jerárquica de puestos, el sistema de toma de decisiones, las normas y la declaración de sus metas u objetivos) como el proceso organizacional (estilo de liderazgo, el sistema de comunicación, el control, la motivación, los mecanismos de selección así como el nivel de integración y autonomía profesional).

Existen varios modelos que describen las dimensiones del clima. José María Peiró rescata los modelos de algunos investigadores como R. Likert, quien en 1967 plantea para el estudio del clima poner especial atención en los métodos de mando, la motivación, la comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación y el control.

El modelo de Pritchard y Karasick propuesto en 1973, hace referencia al rendimiento, la autonomía, el conflicto, la cooperación, las relaciones sociales, la flexibilidad e innovación y el apoyo. El modelo de J. D. Crane redondea estas valoraciones al afirmar la necesidad de tomar en cuenta también la consideración, la cohesión y la implicación del empleado con la misión de su organización. Finalmente, el modelo de Moss y Lemke (1983) indica la importancia de evaluar las características físicas y arquitectónicas, el carácter del sistema y

programa, los factores suprapersonales así como la cohesión, organización, conflicto y confort físico.⁵⁶

Por otra parte, diversos autores han propuesto tipologías para explicar el clima dentro de las organizaciones. R. Likert propone cuatro tipos de clima como resultado de las relaciones entre las dimensiones de su modelo: el *autoritario explotador*, el *autoritario benevolente*, el *demócrata consultivo* y el *demócrata participativo*.

En el primero, la toma de decisiones es totalmente de la dirección; el *autoritario benevolente*, por su parte, permite una mínima libertad para la toma de decisiones aunque en un marco estricto de reglas; en el tercer tipo de clima que propone Likert, los niveles inferiores pueden tomar ciertas decisiones aunque el control y el mando definitivo lo conserva la dirección, y en el *demócrata participativo* existe una comunicación abierta y el nivel de participación es mayor.⁵⁷

Por su parte, en la tesis *Clima organizacional. Propuesta para su diagnóstico*, la autora establece una clasificación práctica de las condiciones del clima organizacional a partir de la necesidad que lleva a un individuo a integrarse en una organización, la manera en que influye su conducta y perspectiva acerca de ésta así como las instalaciones físicas, la ejecución del trabajo, la toma de decisiones, el proceso de motivación y las relaciones informales que constituyen la base para su funcionamiento.

Los tipos de clima que se derivan de esta relación son los siguientes: el clima de cooperación propositiva, el clima de acción aislada, el clima de desinterés y el clima de estancamiento.⁵⁸

En el primero, los empleados cuentan con las condiciones físicas adecuadas para realizar su trabajo y los líderes motivan al personal, el cual es participativo y propositivo.

El clima de desinterés, por su parte, presenta una gran apatía de los empleados en involucrarse con su organización, debido en buena parte a que la comunicación es muy deficiente.

⁵⁶ José María Peiró. *op.cit.* pp.289-291

⁵⁷ *Idem.* pp. 294-295

⁵⁸ Margarita Pérez Palomares. *Clima organizacional. Propuesta para su diagnóstico.* p.69

El clima de acción aislada, cuenta con personal interesado en participar en su organización pero no encuentran la motivación ni el espacio para hacerlo ya que la responsabilidad es asumida por los mandos altos.

Finalmente, en el clima de estancamiento los objetivos organizacionales y personales son totalmente diferentes.

Por otro lado, para conocer las necesidades de los empleados y tener un referente acerca de los estímulos que necesitan para ser más productivos, se utiliza la Pirámide de necesidades del psicólogo Abraham Harold Maslow, quien establece cinco niveles “de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden se empiezan a sentir las del orden superior”.⁵⁹



En el primer rubro se encuentran las necesidades fisiológicas que constituyen la prioridad del individuo y se relacionan con la supervivencia como el esfuerzo, la alimentación, la sed, el sexo y la maternidad. El segundo nivel lo ocupan las necesidades de seguridad, las cuales se refieren al temor de los individuos a perder el control de su vida y están ligadas al miedo a lo desconocido, sus ejemplos son la estabilidad, el orden y la protección.

En tercer lugar se ubican las necesidades sociales relacionadas con la carencia de compañía del ser humano, su aspecto afectivo y su participación social como: la comunicación, la pertenencia, la amistad, el afecto así como la aceptación propia y de los demás. El siguiente escalón lo ocupan las necesidades de reconocimiento, del ego o de la

⁵⁹ Abraham Harold Maslow. *Motivación y personalidad*. p.56

autoestima que radican en la aceptación, prestigio y reconocimiento dentro de un grupo social, la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Finalmente aparecen las necesidades de autosuperación o autorrealización que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel, el ser humano busca trascender, desarrollar su talento así como recibir aprecio y reconocimiento de los demás.

Lo anterior significa que los seres humanos presentan diversas necesidades a lo largo de su vida con respecto al contexto social que los rodea. Dentro de cualquier organización es posible identificar aquellas que se repiten entre sus miembros ya que supone un foco de atención hacia el cual debe encaminarse una propuesta, pues si los empleados observan que la organización hace lo posible por satisfacer sus necesidades, ellos se sentirán motivados y comprometidos.

1.3.3 Importancia del clima en las organizaciones

Hoy los líderes organizacionales están cada vez más concientes del impacto que tienen las dimensiones del entorno en el devenir organizacional, por lo que se han preocupado por establecer relaciones positivas y permanentes con sus proveedores, inversionistas, distribuidores, la sociedad, el gobierno y los medios de comunicación para asegurarse una vida larga y productiva. Sin embargo, han dejado de lado la importancia que reviste su acontecer interno, donde diariamente empleados y jefes conviven y trabajan para cumplir sus objetivos.

Darío M. Rodríguez menciona que el clima define la situación laboral que viven los empleados y se conforma de “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.⁶⁰

Si un clima es negativo afectará directamente el comportamiento de sus miembros y, en consecuencia, tendrá un impacto delicado para la organización como la indisciplina, una alta

⁶⁰ Darío M. Rodríguez. *op.cit.* p.159

tasa de rotación y ausentismo, desinterés en participar a través de la toma de decisiones, baja productividad, aislamiento de los compañeros y, sobre todo, minimizará el logro de los objetivos organizacionales.

Por el contrario, las consecuencias que se derivan de un clima positivo son el cumplimiento de sus logros, un elevado sentido de pertenencia, una alta productividad, un bajo índice de rotación, satisfacción y participación. Lo anterior significa que el clima organizacional es determinante en la forma en que funciona una organización así como en las relaciones que se gestan dentro y fuera de ella.

Se puede concluir entonces, que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema, caracterizado principalmente por la relación que guarda con el ambiente laboral; por su grado de estabilidad o permanencia; por su alto impacto sobre el comportamiento de los empleados; por determinar su grado de pertenencia así como de compromiso y, finalmente, por que implica un proceso de correspondencia en el que el clima afectará las actitudes o conductas de los empleados y viceversa.

Es por eso que a lo largo de este apartado se han descrito y explicado las características así como las dimensiones que conforman el clima organizacional. El propósito de dicho trabajo es aportar razones para que tanto los comunicólogos organizacionales como los líderes de las empresas, instituciones y demás organismos volteen la mirada hacia su situación interna y sean capaces de regular, en la medida de lo posible, conflictos que podrían costarle la vida a la organización.

1.4 Comunicación organizacional, planeación estratégica y clima organizacional

La comunicación organizacional como una alternativa que permite conocer y orientar las conductas individuales de todos los públicos de la organización hacia el logro de sus metas, tiene la facultad de unir sus aportaciones teóricas y prácticas a las de la planeación estratégica para crear un clima organizacional positivo que contribuya a asegurar su permanencia y éxito en medio de un entorno cada vez más peligroso e incierto. Por lo tanto, se ha vuelto imprescindible que todo comunicólogo sea a la vez planeador y estratega.

Esta tarea de diseñar planes estratégicos de comunicación interna que beneficien el clima de cualquier organización no ha sido fácil debido a que las estrategias pensadas desde la comunicación habían sido consideradas demasiado creativas pero poco aterrizadas, lo cual ha provocado que los comunicólogos se topen con la desconfianza e incredulidad de los líderes organizacionales. No obstante, a lo largo del tiempo se ha luchado contra estos mitos para demostrar que son precisamente las ideas nuevas y arriesgadas las que han cambiado positivamente el rumbo de muchas empresas, instituciones y organismos representativos en peligro de desaparecer.

Si bien es cierto que trazar cursos de acción eficaces para las organizaciones es un asunto complejo, un plan estratégico diseñado desde la comunicación organizacional representa una alternativa nueva, creativa y confiable para solucionar problemas que afectan negativamente el clima de cualquier organización y, por ende, el cumplimiento de su misión.

En el libro de *Planeación estratégica aplicada* se define su importancia de la siguiente manera: “proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable”.⁶¹

Como conclusión de este capítulo es importante reconocer que así como un plan estratégico de comunicación interna conlleva beneficios cualitativos y cuantitativos para la organización, también encuentra obstáculos que limitan su éxito tales como la dificultad de predecir los cambios del entorno en el futuro, la resistencia al cambio que presentan sus miembros, la mínima o nula capacitación del personal para diseñar e implantar dichos planes, la lucha por la autoridad y el poder entre los líderes, así como los recursos financieros que la organización está dispuesta a invertir.

Todas estas condiciones restringen de una u otra forma el hecho de que las organizaciones le apuesten a nuevos modos de actuación, ignorando que bien diseñados y ejecutados

⁶¹ Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer. *Planeación Estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. p.9

aportan beneficios cuantificables a largo plazo. Lo anterior, aunado a que actualmente el clima de muchas organizaciones es poco saludable debido a que sus líderes olvidan la importancia de escuchar y atender las necesidades de sus empleados, provoca la conformación de un clima hostil y poco productivo. La importancia de gestionar variables como el liderazgo, la motivación, la integración y la comunicación a través de un plan estratégico de comunicación interna, reside en empatar los objetivos organizacionales con los de su recurso humano.

El comunicólogo, por lo tanto, debe ser un científico social que se abra camino en las organizaciones para demostrar, a través de la efectiva aplicación de sus conocimientos, que la comunicación organizacional llegó para quedarse en el mundo de las empresas, instituciones y organismos que quieran permanecer con éxito en el entorno mundial. Si bien no es una tarea sencilla, bien vale la pena insistir y luchar porque esta disciplina relativamente nueva en México cobre, en todas sus organizaciones, la importancia que se merece.

CAPÍTULO 2. GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

Toda organización tiene una historia que contar. Sus recursos humanos, materiales y organizacionales, sus procesos, su estructura, sus productos y servicios, su tamaño, su cultura, sus proyectos, sus relaciones; todo lo que forma parte de su dinámica tanto interna como externa permite conocer y entender su situación actual, las condiciones de su pasado y sus alternativas en el futuro.

Para hablar de una organización primero hay que conocerla, involucrarse en su dinámica y describir el escenario en el que se mueven las piezas que afectan de manera positiva o negativa su situación. Se trata de una descripción y análisis que arrojarán información invaluable para diseñar propuestas de cambio que regulen su estructura y funcionamiento, de manera que faciliten el cumplimiento de la misión para la que fueron creadas.

Por lo tanto, en este capítulo se realizará un análisis situacional de la Gerencia de Desarrollo Social de Comisión Federal de Electricidad con el fin de conocer sus antecedentes, estructura, funciones, servicios y dirección estratégica, elementos que servirán de marco contextual para entender su pasado, conocer las condiciones actuales de su clima y proyectar su futuro a través de la propuesta de un plan estratégico de comunicación interna.

2.1 COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

La historia de Comisión Federal de Electricidad se escribe a partir de 1937 y resulta del hecho de que de una población de 18.3 millones sólo el 38% recibía este servicio con complicaciones y tarifas elevadas. Esta situación llevó a los ingenieros Carlos Ramírez Ulloa, Luis F. de Anda, Héctor Martínez D'Meza y Eduardo Nieto Palacios a desarrollar el proyecto llamado CFE con la intención de reducir dichos conflictos y además utilizar la electricidad para el bombeo de agua de riego, el arrastre y la molienda. Así, para el 14 de agosto esta empresa proveía el servicio a cuatro estados de la República Mexicana: "Teloloapan, Guerrero; Pátzcuaro, Michoacán; Suchiate y Xía en Oaxaca; así como Ures y Altar en Sonora".⁶²

⁶²Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* pp.8-9

Para 1960 Comisión Federal de Electricidad aportaba el 54% del servicio dejando el resto a empresas privadas como la *Mexican Light* con el 25% y la *American and Foreign* con el 12%, sin embargo, apenas el 44% de la población contaba con luz. Esta condición, sumada al aumento de la tasa de población en un 91% (34.9 millones de habitantes), el auge de la agricultura así como la aparición de la industria llevaron al entonces Presidente Adolfo López Mateos a integrar nuevas reformas y políticas al Sistema Eléctrico Nacional para extender la cobertura del suministro.⁶³

La decisión del mandatario de nacionalizar la industria eléctrica el 27 de septiembre de 1960 pasando a manos del Estado los bienes e instalaciones de las compañías eléctricas privadas, quedó asentada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el párrafo sexto del artículo 27 de la siguiente manera: "Corresponde exclusivamente a la Nación generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica que tenga por objeto la prestación de servicio público. En esta materia no se otorgarán concesiones a los particulares y la Nación aprovechará los bienes y recursos naturales que se requieran para dichos fines".⁶⁴

Lo anterior significó el comienzo del crecimiento de CFE debido a que el Estado mexicano impulsó a la industria a través del *proteccionismo económico* que consistió en "políticas económicas que favorecieron la creación de empresas paraestatales y descentralizadas claves para la producción, tales como el sector energético y de transporte, estímulos fiscales, la reducción e incluso exención de impuestos para la iniciativa privada así como subvenciones y créditos para obras de infraestructura"⁶⁵.

A través de la explotación eficaz de estas oportunidades, CFE se erigió como "la entidad rectora en la generación de energía eléctrica para México"⁶⁶ y ante la búsqueda constante de eficacia y eficiencia en sus procesos para ofrecer a sus clientes un servicio de alta calidad, instaló entre 1970 y 1980 un total de 1980 plantas generadoras con una capacidad de 17 360 MW. "Actualmente, esta capacidad es de 44 269.74 MW*, de los cuales 67.72%

⁶³ Gloria M. Delgado de Cantú. *Historia de México 2. Estado moderno y crisis en el México del siglo XX*. pp.412-413

⁶⁴ www.constitucion.gob.mx. Fecha de consulta: febrero del 2006

⁶⁵ Nora Lusting. *México, Hacia la reconstrucción de una economía*. pp.35-36.

⁶⁶ Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* p.11

corresponde a generación termoeléctrica, 21.15% a hidroeléctrica, 5.87% a carboeléctrica, 2.17% a geotérmica, 3.08% a nucleoeeléctrica y 0.01% a eoloeléctrica”.⁶⁷

Hoy la empresa cuenta con una red de transmisión eléctrica conformada por 41 623 kilómetros de líneas para llevar este servicio a más de 125 996 localidades de México, gracias a la alta tecnología con que cuenta así como a la definición estratégica de sus criterios de generación, distribución y transmisión de electricidad con el fin de estandarizar los equipos para reducir costos y tiempos en la fabricación, almacenaje e inventariado.⁶⁸

Por todas sus características Comisión Federal de Electricidad se constituye como “un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio que se encarga de la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica para 23.2 millones de clientes en México, con un promedio de 900 000 clientes nuevos cada año”⁶⁹, el cual ofrece el servicio de energía eléctrica en la mayor parte del país con excepción del Distrito Federal y área metropolitana, cuya prestación está a cargo de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro.

2.1.1 Estructura y funciones

Una organización es “una unidad social especialmente diseñada y constituida para alcanzar objetivos específicos, es un patrón de relaciones simultáneas, entrelazadas por medio de las cuales las personas, bajo el mando de un líder, persiguen metas comunes”⁷⁰. El organigrama general de CFE se establece en su Manual de organización y sirve para hacer una lectura del orden simbólico formal en la estructura de la misma así como del estatus, el rol y las relaciones laborales que se suscitan entre sus miembros.

A continuación se presenta el organigrama general así como las principales funciones de sus áreas sustantivas:⁷¹

⁶⁷ Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* p.12

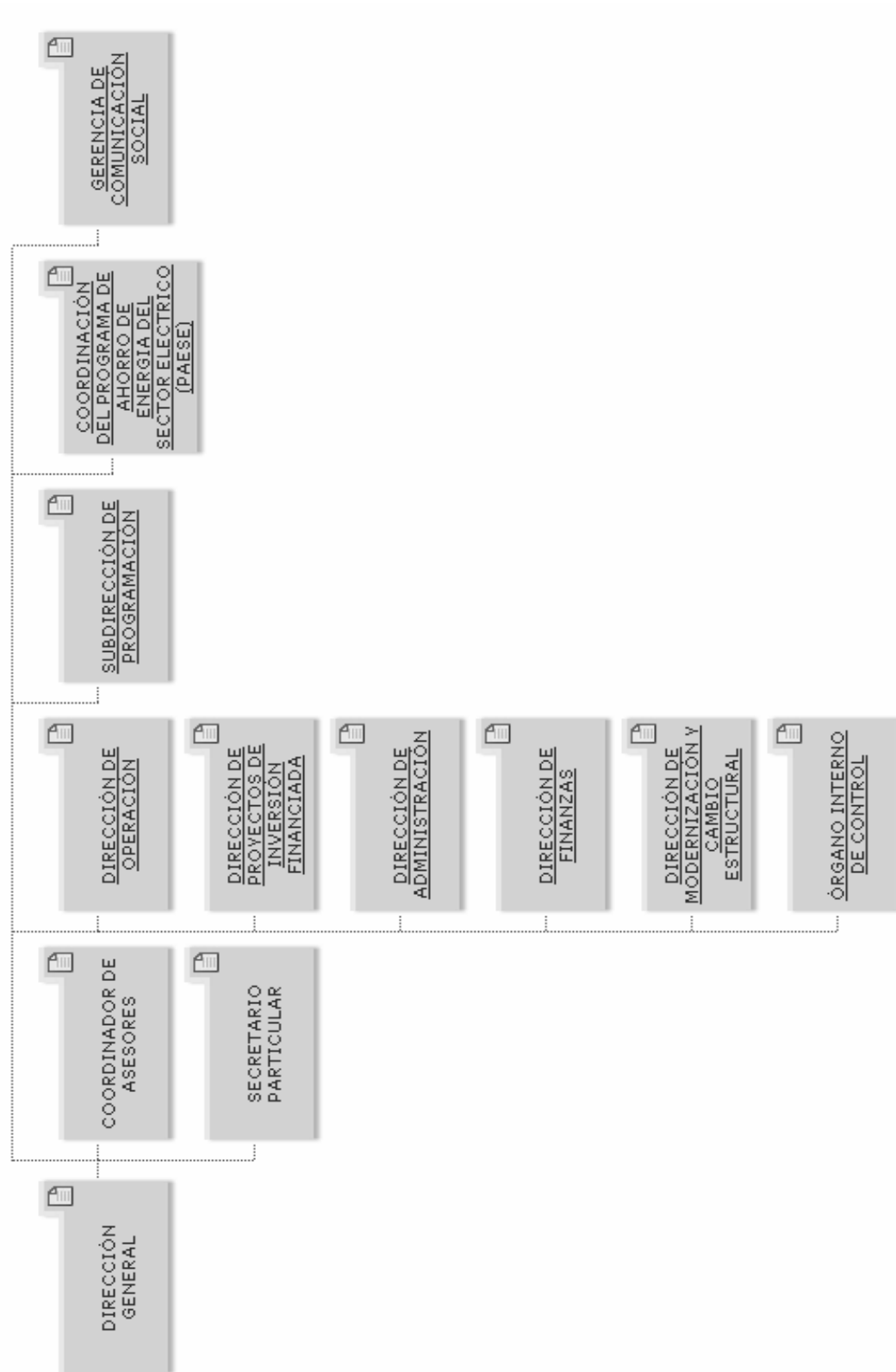
⁶⁸ *Idem.* p.14

⁶⁹ www.cfe.gob.mx/es/LaEmpresa/queescfe/ Fecha de consulta: enero del 2006.

⁷⁰ Gerald Golhaber. *Comunicación Organizacional.* p.35

⁷¹ Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* pp.17- 23

Organigrama



La Dirección General presidida por el ingeniero Alfredo Díaz Ayub, administra y representa legalmente a CFE a través de programas y presupuestos que son sometidos a aprobación de la Junta de Gobierno conformada por la Secretaría de Energía, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Secretaría de Economía. Además, el Director establece sistemas de control para la prevención, corrección y evaluación del funcionamiento administrativo de toda la empresa.

El área designada Coordinador de Asesores, se encuentra al mismo nivel que la Dirección General y vigila que las funciones de la empresa cumplan con las disposiciones establecidas en la Administración Pública Federal en materia de control, vigilancia y evaluación de las empresas paraestatales. El Secretario Particular, por su parte, depende del Coordinador de Asesores y es quien convoca a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la junta de gobierno, elabora un registro de las actas de sesiones y de los acuerdos tomados e informa periódicamente respecto a su aplicación y seguimiento.

La Dirección de Operación, hace posible la generación, transformación, control y distribución de la energía eléctrica cumpliendo con los modelos mundiales de seguridad e impacto ambiental; además ejecuta la ampliación de su capacidad, proporciona apoyo técnico y tecnológico especializado a toda la empresa, es asesora en sistemas de control de calidad y proporciona mantenimiento a sus sistemas comerciales para satisfacer las expectativas de sus clientes.

La Dirección de Proyectos de Inversión Financiada se encarga de asegurar y vigilar la construcción de infraestructura que requiere CFE para satisfacer la demanda de energía eléctrica e incrementar su capacidad de generación, transmisión y transformación.

Por su parte, la Dirección de Administración gestiona asuntos relacionados con el aumento de la productividad y simplificación de procesos a través de la administración de sus recursos humanos, materiales y organizacionales y defiende los intereses jurídicos de la empresa a través del apoyo a la Reforma Eléctrica, el Sistema Informático de Administración de Riesgos para controlar sus procesos así como el Comité de Mejora Regulatoria Interna y los manuales administrativos que mantienen actualizada su normatividad interna.

Asimismo apoya la gestión del Sindicato Único de Trabajadores Eléctricos de la República Mexicana (SUTERM); vigila la correcta aplicación del Contrato Colectivo de Trabajo y el Sistema de Incentivos; se apega a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública y, a través de la Gerencia de Desarrollo Social, prevé conflictos sociales que pudiesen representar un riesgo para la operación e instalación de sus centrales.

La Dirección de Finanzas tiene como función administrar los recursos financieros de la empresa mediante la implantación de sistemas como el *SAP R/3* y Cobranza automatizada con el fin de obtener recursos para impulsar proyectos de Obra Pública e Inversión Financiada. Además, cumple con las obligaciones establecidas en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación (Programa Especial de Reducción de Costos y Compactación de Estructuras Administrativas).

Por su parte, la Dirección de Modernización y Cambio Estructural cuenta entre sus objetivos consolidar las Divisiones de Negocio y elevar la rentabilidad de CFE mediante sesiones de Consejos de Evaluación de Resultados, análisis de proyectos para ofrecer una estructura de calidad y la promoción del desarrollo de tecnologías para uso externo e interno tales como el *Power Line Communications (PLC)*.

El Órgano Interno de Control, regula y vigila la gestión de cada uno de los procesos y funciones que cumplen las Direcciones de Comisión Federal de Electricidad para asegurar el buen funcionamiento de toda la empresa. Por último, a la derecha del organigrama, aparecen al mismo nivel la Subdirección de Programación, la Coordinación del Programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico (PAESE) y la Gerencia de Comunicación Social.

La primera visualiza posibles escenarios económicos tales como el consumo de electricidad y las tarifas del servicio a nivel nacional e internacional, con el fin de colaborar en la planificación del Sistema Eléctrico Nacional; además elabora el Programa de Obras e Inversiones del Sector Eléctrico (POISE) en el que se determina las centrales generadoras de distribución y transformación que se construirán así como sus costos, fechas de construcción, tecnología y localización.

La Coordinación del Programa de Ahorro de Energía del Sector Eléctrico (PAESE), por su parte, coordina y programa acciones que promuevan el ahorro y el uso eficiente de la

energía eléctrica tanto en las instalaciones de CFE como en los inmuebles de particulares en conjunto con algunas de sus áreas y organismos externos, para establecer nuevos productos, tecnologías y mecanismos de financiamiento. Además difunde el consumo de energía ante los gobiernos federal, estatal y municipal.

Finalmente, CFE a través de la Gerencia de Comunicación Social desarrolla un programa de comunicación con sus públicos externos que favorece el desarrollo de las funciones de todas sus áreas a través del monitoreo de medios, organización y cobertura de eventos, así como cabildeo y relaciones públicas con los medios de comunicación especialmente radio y prensa para dar a conocer sus proyectos y actividades a la sociedad.

Por sus características estructurales y funcionales, la empresa puede explicarse desde la Teoría General de Sistemas como “un sistema racional, abierto y vivo que interactúa directamente con el medio que lo rodea a través de la importación y transformación de la energía que recibe de éste, la cuál exporta en forma de un producto o servicio”.⁷² Se trata de un conjunto de áreas interrelacionadas e interdependientes que desarrollan una función específica de tal manera que la suma de dichas funciones hace posible el cumplimiento de su misión y visión.

2.1.2 Cultura organizacional

La cultura dota a cualquier tipo de organización de una identidad única e incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida organizacional. “El estilo de liderazgo, las normas, la misión y visión, los procedimientos y las características generales de los miembros de ésta completan la combinación de elementos que forman su cultura...”.⁷³

Los elementos constitutivos de la cultura organizacional proporcionan información acerca de la manera en que se hacen las cosas, se establecen prioridades y se valoran las funciones. Por ejemplo, el marco regulatorio de la conducta de sus miembros está contenido en el Código de Conducta de los trabajadores de CFE, el cual tiene como referencia el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo

⁷² Daniel Katz y R. Kahn. *op.cit.* p.53

⁷³ Humberto Serna Gómez. *op.cit.* p.105

Administrativo 2001-2006 instrumentado por el Presidente de la República.⁷⁴ Dicho Código, elaborado con las aportaciones de diversos servidores públicos de la empresa, tiene como objetivo: “contribuir a la buena marcha del organismo, la sana relación laboral, el apego y respeto a la legalidad y los valores que integran la vida de la institución así como a la consecución eficiente, eficaz, honesta y con calidad de los objetivos, programas y metas de la empresa”.⁷⁵ Sus puntos más importantes son:

- Conocimiento y aplicación del marco regulatorio de CFE.
- Uso del cargo público con la aportación de sus capacidades, conocimientos y esfuerzo.
- Uso y asignación de recursos con eficacia, transparencia, honestidad y ahorro.
- Uso de la información interna procurando que ésta sea confiable y oportuna.
- Conflicto de intereses evitando anteponer los personales a los organizacionales.
- Toma de decisiones con honestidad y transparencia, optando por el bien común.
- Atención y servicio a los usuarios con atención y respuesta oportuna a sus solicitudes.
- Relación entre los trabajadores amable y cordial sin importar el nivel jerárquico que ocupen.
- Salud, higiene, seguridad y mejoramiento ecológico con la participación activa de los trabajadores de CFE en comités de protección civil así como el uso responsable de los recursos materiales y organizacionales que les ofrece la empresa.
- Desarrollo personal, capacitación y adiestramiento mediante la participación y motivación de todos para su aprovechamiento.

Los puntos anteriores son el marco de referencia de las acciones que ejercen los miembros de CFE, hacen alusión a los deberes y obligaciones que la empresa ha establecido en materia de manejo de información, capacitación, integración, liderazgo, toma de decisiones, manejo de los recursos financieros humanos y materiales, así como a la importancia de que su trabajo se oriente hacia el logro del compromiso fundamental de la empresa:

“Ofrecer servicios de excelencia a los clientes, garantizando altos índices de calidad en todos sus procesos, al nivel de las mejores empresas eléctricas del mundo”.⁷⁶

⁷⁴ www.cfe.org.mx/es/LaEmpresa/marconormativo/. *Código de Conducta de los Trabajadores de CFE*. Fecha de consulta: mayo del 2006.

⁷⁵ *Idem*.

⁷⁶ Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* p.21

Por otra parte, la declaración de una misión contribuye a que los empleados tengan claro para qué fue creada la empresa y cómo pueden colaborar para cumplir su objetivo con la mayor eficiencia y eficacia. CFE la definió contemplando de manera integral sus recursos materiales, organizacionales y humanos, el impacto y la responsabilidad social que tiene así como el valor de la transparencia de sus acciones:

“Optimizar las políticas y lineamientos que norman a la C.F.E. en el desarrollo de su capital humano, material y modernización organizacional para incrementar la productividad, competitividad y transparencia en la operación de la empresa dentro del marco jurídico vigente, procurando en todo momento un desarrollo social armónico que apoye la instalación y operación de la infraestructura”.⁷⁷

Además de su razón de ser, es necesario que toda organización establezca el lugar que desea obtener y mantener respecto a las demás o a ella misma, a través de las actividades que desarrolla. CFE expresa su visión como sigue:

“Una estructura organizacional altamente competitiva en la gestión y desarrollo integral del capital humano y en la administración de los recursos materiales, mediante la mejora continua de sus procesos estratégicos, el uso de alta tecnología aplicada a la productividad, promoviendo el respeto a los valores éticos y al marco legal y normativo de nuestra institución”.⁷⁸

Un aspecto que resalta la visión es su preocupación por los valores y la ética profesional, por este motivo fundamenta sus acciones en un sistema de principios que norman y regulan el quehacer armónico dentro de la misma.⁷⁹

- Liderazgo participativo; el cual se refiere al compromiso permanente de los directivos para facilitar y promover una cultura de calidad, innovación y competitividad, así como la promoción del desarrollo tecnológico y humano de todos sus miembros.

⁷⁷ *Idem.*

⁷⁸ *Idem.* p.22

⁷⁹ *Idem.* pp 22-23

-
-
- Vocación de servicio; que tiene que ver con la actitud del recurso humano, la cual debe ser entusiasta y compatible con la cultura organizacional con el fin de conseguir una dinámica de trabajo en aras de un servicio amable eficiente, oportuno y competitivo.
 - Trabajo en equipo; este principio exalta los beneficios de contar con un personal calificado e integrado en equipos de trabajo que encaminen sus acciones al logro de las metas organizacionales: productividad, competitividad, eficiencia tecnológica, rentabilidad económica y sobre todo el servicio.
 - Orden y disciplina; contempla un conjunto de acciones del personal orientadas a lograr respeto y armonía en el trabajo, lo que permitirá cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos en un contexto de calidad y competitividad.
 - Reconocimiento; significa que la empresa estimula el desarrollo de sus empleados, siempre y cuando encaminen sus acciones al logro de sus objetivos con calidad y oportunidad.

Estos principios éticos enmarcan y orientan las acciones de los miembros de Comisión Federal de Electricidad hacia el logro de cuatro objetivos básicos que la llevarán al cumplimiento de su visión. Dichos objetivos son:⁸⁰

- “Mantenerse como la más importante empresa de energía eléctrica nacional”.
- “Operar sobre las bases de indicadores internacionales en materia de productividad, competitividad y tecnología”.
- “Ser reconocida por nuestros usuarios como una empresa de excelencia que se preocupa por el medio ambiente, y está orientada al servicio al cliente”.
- “Promover la alta calificación y desarrollo profesional de trabajadores y directivos de CFE”.

Un elemento más de su cultura organizacional lo constituye la política de calidad que establece la prioridad de: “Satisfacer a nuestros clientes, promoviendo la productividad, competitividad y la mejora continua en la gestión de capital humano, de los recursos

⁸⁰ Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* p.23

materiales y organizacionales, fomentando la transparencia, el cumplimiento del marco jurídico, así como un desarrollo social armónico”.⁸¹

Esta política aplicada en todos sus procesos ha llevado a CFE a ganar en dos ocasiones la certificación del ISO-9000, un reconocimiento que ha contribuido al posicionamiento de la empresa como un organismo de alto nivel. Para continuar con esos logros CFE ha establecido cinco objetivos de calidad que promoverán mejores resultados:⁸²

- Mejorar la eficiencia operativa de la administración del capital humano mediante la simplificación y modernización de los procesos sustantivos.
- Mejorar la oportunidad, calidad y costos en la administración de los recursos materiales y la prestación de servicios generales mediante la simplificación y modernización en los procesos sustantivos.
- Mejorar la atención y defensa de los intereses jurídicos mediante la asesoría oportuna y ágil que apoyen la legalidad y el desahogo de juicios o procedimientos.
- Brindar atención oportuna a los requerimientos de la sociedad derivados de nuestra gestión mediante el fortalecimiento de los programas de prevención de conflictos sociales, de acceso a la información pública y de divulgación de la ciencia.
- Consolidar una administración moderna de los recursos mediante la aplicación de sistemas así como programas que promuevan la productividad y la transparencia en la gestión de la empresa.

Además, CFE es una empresa que depende de las condiciones físicas y geográficas del entorno para su funcionamiento por lo que rinde cuentas de sus acciones a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales con la cual ha asumido compromisos contemplados en su Programa Institucional de Protección Ambiental. Dicho documento contiene políticas que norman sus acciones tales como asumir las repercusiones ambientales de sus obras y acciones, enmarcar sus acciones dentro de las normas nacionales e internacionales de protección ecológica, colaborar con las autoridades correspondientes para desarrollar y mejorar la metodología de protección ambiental, capacitar a su personal con asesores

⁸¹ Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* p.24

⁸² *Idem.* p.24

externos y apoyar la educación e investigación del desarrollo tecnológico en el campo de la protección ambiental.⁸³

Todos los elementos descritos conforman la identidad corporativa de CFE, un concepto que Thomas Garbett define como “la percepción que tiene la organización sobre si misma y aborda su historia, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utilizan sus propietarios e integrantes; la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos, culturales y estrategias...”.⁸⁴ Dicha identidad es traducida para los públicos internos y externos a través de la imagen corporativa, una estructura mental que poseen las personas acerca de una organización y consta de nombre comunicativo, *slogan*, logotipo y gama cromática.

El nombre comunicativo se refiere a cómo se define a sí misma y ante sus diferentes públicos una organización. Por su parte, el logotipo involucra un tipo de memoria más fuerte que la verbal, se trata del nombre institucional representado por un signo o símbolo capaz de diferenciar y potenciar una marca o firma y debe distinguirse por su sencillez y autenticidad; su tipografía debe tener una lectura fácil, no pertenecer a más de dos familias de tipos y representar en forma armoniosa la identidad de la organización. Finalmente, la gama cromática se refiere a los colores, los cuales deben favorecer la grabación mental.

Century Gothic
Aplicación en color
Pantone 355 M 100%



Century Gothic
Aplicación a una tinta
Negro 39%



⁸³ Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* p.35

⁸⁴ Thomas Garbett. *Imagen Corporativa, cómo crearla y proyectarla.* p.37

2.1.3 Servicios

Comisión Federal de Electricidad tiene como principal servicio la generación, transformación, transmisión y distribución de energía eléctrica a todo el país excepto el Distrito Federal. El proceso consiste en transformar las características de la electricidad (voltaje y corriente) a través de subestaciones, para conducirla desde las plantas de generación hasta los consumidores finales (hogares, empresas y escuelas) por medio de líneas de conducción de alta, media y baja tensión.⁸⁵

Además, a través de su página de Internet www.cfe.gob.mx ofrece los siguientes:⁸⁶

Estudios integrales para proyectos civiles, análisis de seguridad de estructuras y servicios de consultoría en las áreas de Ciencias de la Tierra, Geotecnia e Hidráulica a través de la Gerencia de Estudios de Ingeniería Civil. Entre sus principales clientes se cuentan la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Petróleos Mexicanos (PEMEX), el Instituto de Recursos Hidráulicos y Electrificación de la República de Panamá, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la Universidad Nacional Autónoma de México y Ferrocarriles Nacionales de México.

- Servicios en Línea

Cuenta con un boletín meteorológico con información climatológica matutina, vespertina y nocturna cada tres días, así como una sección dedicada a talleres y conferencias sobre fenómenos meteorológicos y simbología. Asimismo ha desarrollado el Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales a través del cual ofrece a los alumnos de diversas universidades la oportunidad de realizar dichos requisitos en campos de acción como Obras de construcción, Sistemas de información geográfica, Informática, Contabilidad, Trabajo Social y Comunicación.

El servicio de Información es un espacio que brinda orientación a los consumidores de energía eléctrica acerca de las cuotas en el servicio, saldos y vencimientos, aclaraciones

⁸⁵ Entrevista con el Lic. Alfonso Lemus Pérez. Jefe de la Unidad de análisis y evaluación de la GDS. Enero del 2006.

⁸⁶ Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* p.28

sobre nuevas instalaciones, el ahorro de energía, el acceso a la Estructura Orgánica de CFE y, finalmente, un espacio de la Contraloría Interna para que la sociedad manifieste irregularidades por parte de los servidores públicos.

2.1.4 Comunicación

Además de la estructura, el funcionamiento y la cultura, la Teoría de Sistemas contempla los procesos de comunicación que se gestan en la dinámica interna y externa de una organización al definir a la comunicación como “un medio que permitirá orientar la acción de todos sus integrantes hacia la consecución de los fines propuestos y además definirá su naturaleza, identidad y carácter”.⁸⁷

En CFE no existe un área especializada en comunicación interna y externa que desarrolle estrategias para crear o fortalecer diversos canales que permitan la existencia de una comunicación abierta con información oportuna y de interés para sus miembros. La Gerencia de Capacitación y la Gerencia de Comunicación Social son las áreas encargadas de diseñar y difundir mensajes institucionales (comunicación formal descendente).

En cuanto a la comunicación horizontal, ésta aparece a nivel informal ya que no existen acciones que promuevan la integración entre los empleados, quienes establecen relaciones de amistad y/o compañerismo basadas primordialmente en su nivel jerárquico y, en segundo término, atendiendo a similitudes en cuanto a comportamientos, actitudes, pensamientos, edad y gustos. Los canales de comunicación que ha generado Comisión Federal de Electricidad en la Dirección de Administración:

- Oficios, cartas y memorandos con información relativa al trabajo que se desarrolla en la empresa así como avisos específicos sobre cambios de horario, cursos, talleres y juntas.
- Manual de organización que incluye su historia, estructura, funciones, servicios, código de conducta así como los lineamientos de su imagen corporativa. Además un Manual de inducción para cada una de sus áreas que integra el perfil, las características del puesto y las funciones que desempeñará cada empleado.

⁸⁷ Carlos Fernández Collado. *op.cit.* p.42

-
-
- Pizarrón informativo con avisos que desarrolla y difunde la Gerencia de Capacitación sobre cursos, talleres, programas culturales y, eventualmente, sobre los proyectos o premios que obtiene la empresa. Se ubica a la entrada del edificio.
 - Carteles distribuidos en todo el edificio de Administración, los cuales incluyen la misión, visión, valores, filosofía, la política de calidad y los objetivos de la empresa.
 - Correo electrónico para consultar mensajes que la Dirección emite de forma seleccionada tales como convocatorias de proyectos, cursos y talleres, avisos de juntas o reuniones de trabajo así como archivos con información laboral.
 - Imagen corporativa. En la búsqueda por reforzar el nivel de identidad y compromiso con la empresa, Comisión Federal de Electricidad obsequia a sus empleados diversos artículos con su logotipo y *slogan*. Entre ellos se encuentran, termos, artículos de papelería (plumas, engrapadoras, portalápices), relojes y porta tarjetas. Además, difunde su direccionamiento estratégico a través de plegables de bolsillo que su personal debe portar como requisito al reverso de su credencial.

En contraparte con la dimensión interna, a nivel externo CFE tiene una gran apertura a través de la comunicación siendo un ejemplo la Gerencia de Comunicación Social, que monitorea los medios para conocer las situaciones que afectan directa o indirectamente a la empresa, cubre y, además, cubre y difunde sus eventos para darlos a conocer través de su página de Internet www.cfe.gob.mx la cual también contiene información sobre la historia, cultura y proyectos de la empresa, su estructura y funciones, los servicios que brinda, noticias y reconocimientos.

Finalmente, cabildea con el gobierno y diversas organizaciones, para obtener diversos apoyos dirigidos a sus programas de protección ambiental y desarrollo social.

2.2 GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL

Desde su creación, el entorno social de CFE se ha distinguido por diversas organizaciones que reclaman afectaciones en su patrimonio, su economía o su salud derivadas de la construcción y operación de sus centrales eléctricas a lo largo del país. Ante esta problemática y la necesidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, se crea la Gerencia de Desarrollo Social con el cometido de minimizar dicho impacto y desarrollar estrategias de clima laboral.

En la década de los noventa, la Gerencia de Desarrollo Social dependía de la Dirección General y concentraba una parte de la atención a conflictos sociales así como todo lo relacionado con el reacomodo de viviendas cercanas a las centrales de Aguamilpa y Zimapán. “Es hasta el 1º de julio que Comisión Federal de Electricidad y el Sindicato Único de Trabajadores Eléctricos de la República Mexicana (SUTERM) firman el convenio en el que se establece la estructura orgánica de la gerencia y las funciones de sus áreas”.⁸⁸

El 30 de septiembre de 1997 la GDS cambia su adscripción a la Subdirección de Construcción para estar más cerca de los problemas sociales, sin embargo, ante la cantidad de conflictos que surgían y la necesidad de dotarla de mayor jerarquía en la estructura, el 22 de julio de 1999 la gerencia se integra a la Dirección de Administración con la responsabilidad de “instrumentar la Política Social de CFE a través de la prevención, atención, supervisión y mitigación de los impactos sociales negativos causados por la operación de la infraestructura eléctrica y la construcción de nuevas obras”.⁸⁹

La población objetivo de la GDS abarca cuarenta y siete centros de trabajo distribuidos de la siguiente manera: la Gerencia Regional de Producción Sureste (35 centrales de operación y 4,873 trabajadores); la Gerencia Regional de Producción Occidente (7 centrales de operación y 3,059 trabajadores); la Gerencia Regional de Producción Central (2 centrales de operación y 904 trabajadores); la Gerencia Divisional de Producción Sureste (3 centrales de operación y 1,439 trabajadores), Central Nucleoeléctrica Laguna Verde (95 comunidades

⁸⁸ Entrevista con el Lic. Manuel Ávila Flores. Jefe de área de la Gerencia de Desarrollo Social. Febrero del 2006.

⁸⁹ Gerencia de Desarrollo Social de la CFE. *Manual de Inducción de la Gerencia de Desarrollo Social*. p.15

con 12,008 habitantes en total) así como las poblaciones aledañas a las Gerencias Regionales de CFE.

2.2.1 Estructura y funciones

La Gerencia de Desarrollo Social está ubicada en el edificio de la Dirección de Administración y cuenta con una plantilla de 80 trabajadores de los cuales: veinticuatro tienen plazas permanentes, cuarenta y nueve contratos por honorarios, tres empleados de otras áreas de CFE están comisionados temporalmente en la GDS con plaza permanente y, a su vez, cuatro miembros de la gerencia están comisionados a otras áreas.⁹⁰

Físicamente el personal se distribuye de la siguiente forma: en la Gerencia laboran 10 personas, en la Unidad de apoyo administrativo 13, en la Subgerencia de atención a la problemática social al igual que en la Subgerencia de programas de desarrollo social en centrales y comunidad trabajan 21 personas, finalmente en la Subgerencia de estudios y diagnósticos sociales el total de empleados es de 15.⁹¹

El 58% del total de empleados es del sexo masculino, mientras que el 42% es femenino y las edades de ambos oscilan entre los 26 y 63 años ubicándose los de mayor edad en los puestos más altos, tal es el caso de la Gerente y los responsables de las Subgerencias. El perfil profesional más común entre sus miembros es: Licenciatura en Psicología, Trabajo Social, Pedagogía, Ciencias de la Comunicación, Contaduría, Derecho, Administración, así como Ingeniería Civil, Industrial y de Sistemas.

En cuanto al nivel educativo de los empleados, el 55% de sus miembros tiene Educación Superior, el 10% Educación Superior trunca, 8% tiene con Posgrado, el 21% Media Superior, el 3% tienen estudios de Secundaria y el 3% Primaria^{92,93}. Por otro lado, el organigrama de la gerencia sufrió algunos cambios con el fin de simplificar procesos, a continuación se presenta su formato anterior y actual:⁹⁴

⁹⁰ Entrevista con la Lic. María de la Paz Valtierra. Jefa de la Unidad de apoyo administrativo de la GDS. Abril del 2006.

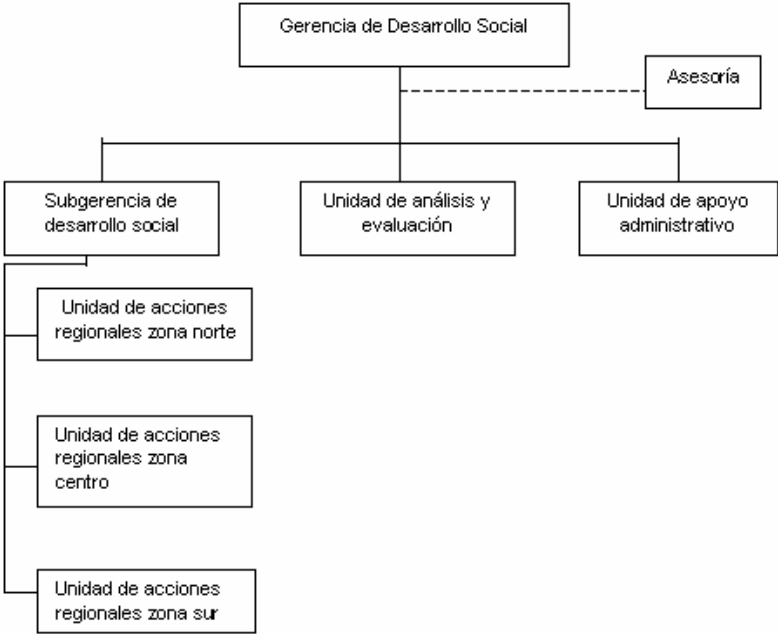
⁹¹ *Idem.*

⁹² Entrevista con la Dra. Margarita Pérez Gavilán. Gerente de la GDS. Abril del 2006.

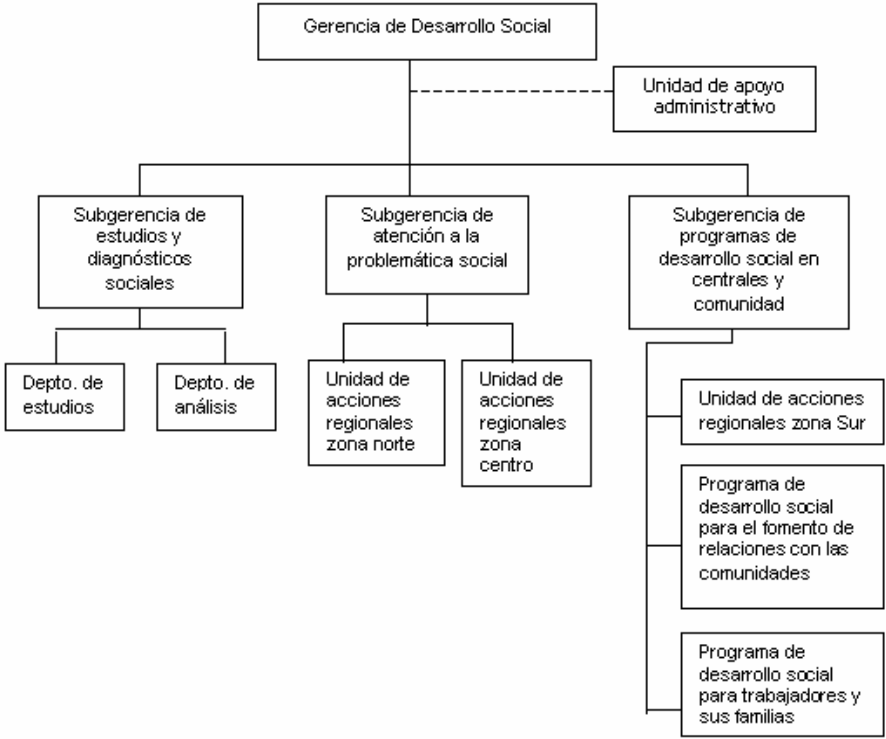
⁹³ *Idem.*

⁹⁴ Gerencia de Desarrollo Social. *op.cit.* pp.16-17

Organigrama anterior



Organigrama actual



Humberto Serna postula que existen dos tipos de estructuras: las altas y las planas. “Las primeras requieren abundantes normas y procedimientos, necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización; en las segundas los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización y requieren menos reglas y procedimientos”.⁹⁵

La estructura actual de la Gerencia de Desarrollo Social responde a la clasificación de planas ya que transformó su organigrama formal para simplificar procesos y hacer más flexible su dinámica laboral. Un ejemplo es la supresión de la Subgerencia de desarrollo social, la cual si bien respondía a la estructura general de la empresa, a nivel práctico significaba complicaciones y pérdida de tiempo para ejercer soluciones inmediatas a los conflictos. Además, desapareció la Unidad de asesoría formada por un equipo encargado de sugerir cursos de acción para atender los conflictos sociales, debido a que entorpecía la libre acción y toma de decisiones de los representantes de los programas de la GDS.

Con los cambios realizados por los líderes de la Gerencia en conformidad con la Dirección de Administración en 1999, los cuales quedaron asentados en el Manual de inducción, la Unidad de apoyo administrativo se convirtió en un área *staff* cuya función es auxiliar a los tres procesos fundamentales que dependen directamente de la Gerencia: la Subgerencia de estudios y diagnósticos sociales, la Subgerencia de atención a la problemática social y la Subgerencia de programas de desarrollo social en centrales y comunidad

Las funciones de dichos procesos, que ha continuación se describirán, se desprenden de la misión de CFE que es: “Optimizar las políticas y lineamientos que norman a la C.F.E. en el desarrollo de su capital humano, material y modernización organizacional para incrementar la productividad, competitividad y transparencia en la operación de la empresa dentro del marco jurídico vigente, procurando en todo momento un desarrollo social armónico que apoye la instalación y operación de la infraestructura”.

1. Subgerencia de estudios y diagnósticos sociales

Su función es “realizar diagnósticos sociales sobre problemas específicos, así como estudios y análisis del impacto social que tienen las centrales programadas y los dictámenes

⁹⁵ Humberto Serna Gómez. *op.cit.* p.108

sobre la selección de sitios”⁹⁶ y su objetivo es contar con los elementos necesarios que permitan detectar problemas sociales derivados de las obras de CFE.

2. Subgerencia de atención a la problemática social

Se encarga de “negociar y dar seguimiento a los reclamos por pagos indemnizatorios, por construcción de líneas de transmisión y por daños ambientales”.⁹⁷ Este proceso entra en acción cada vez que la GDS recibe una solicitud de intervención para atender conflictos sociales y su objetivo es diseñar una metodología que atienda y resuelva de manera oportuna dichos problemas a través del diálogo para que no interfieran en el desarrollo de los programas de operación y construcción de la empresa.

3. Subgerencia de programas de desarrollo social en centrales y comunidad

Tiene como objetivo “contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como la población aledaña que pudiese resultar afectada por las obras de infraestructura de CFE”.⁹⁸ Esta Subgerencia está conformada por el programa de desarrollo social para trabajadores y sus familias y el programa de desarrollo social para el fomento de relaciones con la comunidad.

- Programa de desarrollo social para trabajadores y sus familias

Su función es “desarrollar e implementar estrategias de bienestar social que minimicen el impacto que tiene en el trabajador la ubicación de las plantas eléctricas en zonas apartadas, como bajo índice en su desarrollo, conflictos a nivel grupal (falta de integración para la convivencia y la producción, problemas de desintegración), violencia intrafamiliar, neurosis, estrés, entre otros”.⁹⁹

Su objetivo es: “instrumentar, promover, fortalecer y contribuir con estrategias de comunicación, motivación y participación, las relaciones socio productivas; la administración y optimización del tiempo libre; la prevención y conservación de la salud a nivel individual, familiar y laboral; así como la educación profesional de los miembros de CFE”,¹⁰⁰ a través

⁹⁶ Gerencia de Desarrollo Social. *op.cit.* pp.34-35

⁹⁷ *Idem.* p.35

⁹⁸ *Idem.* p. 28

⁹⁹ *Idem.* p.33

¹⁰⁰ *Idem.* p.34

de seis líneas de acción: salud y productividad, motivación sociolaboral, desarrollo cultural, CFE con-ciencia, promoción educativa así como desarrollo gerencial y creativo.

- Programa de desarrollo social para el fomento de relaciones con la comunidad

Este programa fue creado en 2004 por la necesidad de realizar acciones para mitigar la problemática social derivada de la operación de la empresa en las comunidades vecinas a las obras de electrificación, mediante la promoción de su desarrollo social así como el respeto a sus valores para mejorar la relación con CFE. Para tal motivo cuenta con las siguientes estrategias: la divulgación de las actividades de CFE y la promoción de acciones de salud o autoempleo. Sus líneas de acción son: divulgación tecnocientífica, desarrollo sociolaboral y gerencial así como desarrollo humano.

Además, la Gerencia de Desarrollo Social cuenta con el soporte de la Unidad de apoyo administrativo que tiene como objetivo “coordinar y supervisar la administración de los recursos organizacionales, materiales y humanos de la gerencia necesarios para su funcionamiento”.¹⁰¹ Sus funciones son: formular y tramitar los servicios de transporte aéreo y terrestre, suministrar en conjunto con la Gerencia de Abastecimientos los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones, elaborar y gestionar el proyecto de presupuesto anual de la Gerencia así como corregir las desviaciones detectadas.

Legalmente, las funciones de la GDS se adscriben al marco jurídico de la Ley orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, asimismo forma parte del Estatuto Orgánico y el Manual de Organización de la Comisión Federal de Electricidad dado que pertenece a la estructura de CFE. Finalmente, como componente de la Coordinación Interinstitucional de Dependencias del Gobierno Federal que atienden conflictos sociales, la GDS se somete al Modelo de Operación General para la Atención de Conflictos Sociales de la Secretaría de Gobernación.¹⁰²

¹⁰¹ Gerencia de Desarrollo Social. *op.cit.* p.35

¹⁰² *Idem.* p.34

2.2.2 Cultura Organizacional

Como se mencionó, la cultura de una organización es “el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados por valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”.¹⁰³

Existen ciertos factores que determinan la cultura organizacional como el estilo de dirección, los códigos de comportamiento, la estructura, los ritos y ceremonias, los sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones, el talento humano, la imagen corporativa, la comunicación y el direccionamiento estratégico. A su vez, la cultura organizacional va a determinar el clima que presentará la organización. Mediante la recopilación de información y observación participante, se creó un panorama general de la cultura de la GDS:

- El estilo de dirección marca el tipo de interacción entre sus miembros y la toma de decisiones. En la gerencia los líderes dan prioridad a las relaciones formales, por lo que no existen acciones que promuevan la interacción a nivel informal. Además, la toma de decisiones, la autoridad y el control se concentran en los mandos altos.
- Los códigos de comportamiento definen un contexto ético en la organización. Las normas de conducta y comportamiento que deben guardar sus empleados se apegan a los puntos estipulados en el Código de Conducta de los trabajadores de CFE,¹⁰⁴ los cuales presentan un estilo de vida laboral “ideal” (participación, integración, flujos efectivos de información y comunicación, programas de capacitación al personal) aunque algunas de sus cláusulas actualmente no se llevan a cabo.
- La estructura puede ser abierta o cerrada. En la GDS la estructura es abierta y flexible, un ejemplo es la actualización que sus líderes realizaron al organigrama con el fin de eliminar áreas y procedimientos burocráticos, además de evitar el cumplimiento de demasiadas normas y procedimientos como sucedía con la existencia de la Subgerencia, la cual obstruía la toma de decisiones de los procesos que forman parte de la GDS.

¹⁰³ Humberto Serna Gómez. *Mercadeo interno. Estrategia para gerenciar la cultura empresarial*. p.17

¹⁰⁴ Para una mayor información sobre el tema *vid.supra*. pp.52

-
-
- Los ritos y ceremonias constituyen los eventos u ocasiones que pueden ser aprovechadas para consolidar los valores de la organización y las relaciones formales e informales entre sus miembros. En la gerencia se celebran de forma aislada e informal convivios entre todo el personal para celebrar fechas representativas como Navidad, Año Nuevo, Día de muertos y Día de reyes. Por el lado formal, la gerencia organiza comidas para dar a conocer a sus miembros los reconocimientos otorgados a la gerencia y para celebrar su aniversario.
 - Los sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones económicas o morales. En la gerencia el tipo de recompensas que se maneja básicamente son las económicas, cuyas características aparecen en el Contrato Colectivo del Trabajo CFE-SUTERM y tienen que ver con bonos, compensaciones por horas extras y días de descanso.
 - El talento humano implica las características y la satisfacción personal de cada empleado. Las características de nivel educativo edades y porcentaje de textos que presentan los empleados se explicaron en el inciso 2.2.1 referente a la estructura y funciones de la gerencia. Por el lado de la satisfacción personal, la Dra. Margarita Pérez Gavilán, gerente de la GDS menciona que “las metas se alcanzan en un 70% pero con un desgaste moral de los miembros debido a que están desmotivados y no cuentan con las herramientas que les permitan participar activamente en la toma de decisiones”.¹⁰⁵
 - La imagen corporativa se refiere a las características de imagen de la organización como logotipo, colores, tipografía, nombre comunicativo. En este caso, el logotipo de la gerencia guarda las mismas características del logotipo de CFE: las siglas del área (GDS) en tipografía *Century Gothic* con adaptabilidad de tamaño según se requiera, aplicación a color (*Pantone 355 M 100%*) y aplicación a una tinta (Negro 39%).
 - La forma en que se maneja la comunicación incluye la funcionalidad de los flujos de comunicación interna y externa de una organización. En el inciso 2.2.4 de este apartado se profundizará sobre el tema.

Todos estos aspectos conforman la cultura organizacional, la cual también está integrada por una serie de elementos que dotan de sentido o dirección estratégica a la organización: la

¹⁰⁵ Entrevista con la Dra. Margarita Pérez Gavilán. Gerente de la GDS. Abril de 2006.

misión, la visión y los valores. La gerencia de Desarrollo Social los definió formalmente en su Manual de inducción:¹⁰⁶

Misión: “Contribuir al mejoramiento del clima organizacional y la calidad de vida de los empleados así como de las comunidades vecinas a las centrales de CFE, coadyuvando a la productividad Institucional”.

Visión: “Fortificar el quehacer de Comisión Federal de Electricidad mediante la aceptación, reconocimiento, autonomía, cohesión, implicación e innovación del ser humano en su contexto laboral y social”.

Valores:

Respeto. “Es el reconocimiento del valor inherente y de los derechos naturales de los individuos y de la colectividad. Es el punto central para lograr que las personas se comprometan a alcanzar un propósito más elevado de vida”.

Responsabilidad. “Una persona responsable, cumple con el deber que se le asignó y permanece fiel al objetivo de éste. Es importante partir de la base de la responsabilidad en el quehacer profesional, ya que de nosotros depende el éxito o fracaso de los proyectos”.

Honestidad. “Nuestro trabajo es medularmente con el recurso humano, por lo tanto, es necesario trabajar con honestidad para generar cambios de actitud primordialmente, si lo que queremos es la satisfacción del empleado por formar parte de la organización, debemos crear un clima de confianza y fe en nosotros y en lo que hacemos”.

Amor. “El amor es productivo, no como un mero concepto de principios sino como un modelo de vida en el cual se trabaja para alcanzar un bien común en unidad. Con esta perspectiva, el amor se debe entender como un sistema de fusión, cooperativismo y equidad, sin perder la propia autonomía e individualidad de ser seres integrales”.

Respecto a estos elementos, fue posible constatar a través de la observación participante y la recopilación de información que los empleados saben que dichos existen pero no son

¹⁰⁶ Gerencia de Desarrollo Social. *op.cit.* pp.9-12

capaces de definirlos debido a que permanecen en el Manual de inducción sin ningún tipo de difusión.

2.2.3 Servicios

La Gerencia de Desarrollo Social apoya a Comisión Federal de Electricidad ofreciendo sus servicios de clima laboral y desarrollo social a las siguientes áreas: Dirección de Operación, Subdirección de Generación, Subdirección de Transmisión, Transformación y Control, Subdirección de Distribución, Subdirección Técnica, Gerencias Divisionales de Distribución, Gerencias Regionales de Producción, Centrales en Operación, Áreas de Transmisión y Transformación, Dirección de Proyectos de Inversión Financiada, así como Subdirección y Residencias de Construcción.

Para cumplir tal responsabilidad, se ha propuesto desde 1999 las siguientes metas:

- Atender las solicitudes de sus clientes en plazo menor a 19 días
- Resolver el 70% de las solicitudes
- Realizar el 95% de los programas sociales, culturales y recreativos solicitados para trabajadores en Centrales en Operación
- Ejecutar el 95% de las acciones sociales comprometidas en el Programa de Fomento de Relaciones con la Comunidad

Dichas metas se cumplen cada año en un 70%¹⁰⁷, sin embargo, los empleados se quejan de un gran desgaste emocional debido a que actualmente conviven en un clima tenso, sin la motivación e integración necesarias para fomentar un verdadero sentido de pertenencia hacia su gerencia.

2.2.4 Comunicación

La comunicación externa que maneja la Gerencia de Desarrollo Social se concentra en la búsqueda de la conciliación con los particulares, grupos o instituciones que de alguna manera tienen impacto en la construcción u operación de las centrales generadoras, transformadoras o distribuidoras de CFE. Por lo tanto, la labor comunicativa de la gerencia

¹⁰⁷ Entrevista con la Dra. Margarita Pérez Gavilán. Gerente de la GDS. Abril del 2006.

acompaña a cada uno de los proyectos que emprende la empresa y su finalidad es concertar acuerdos que incluyan beneficios a todas las partes, con el fin de prevenir o minimizar el impacto negativo que dichos grupos puedan provocar.

Los medios que utiliza la GDS para dichos fin es la comunicación cara a cara en reuniones que promueve para que las partes expresen su posición frente a los conflictos; Relaciones Públicas que incluyen el diagnóstico del problema y la definición de sus posibles soluciones así como el diseño y transmisión de mensajes a sus públicos externos a través de diversos productos como carteles, trípticos, dípticos y folletos. Finalmente, la GDS se coordina con diversas instituciones como el IMSS, Cruz Roja y el DIF para obtener apoyo en sus programas de desarrollo social. Los responsables de estas acciones son sus líderes formales en coordinación con la Gerencia de Comunicación Social.

Por otra parte, la comunicación interna en la Gerencia de Desarrollo Social es básicamente formal y en la mayoría de los casos no facilita la retroalimentación entre los niveles superiores e inferiores. De manera informal, los empleados buscan establecer relaciones con sus compañeros a través del festejo de fechas representativas y convivios de cumpleaños. De manera formal, no existen programas ni planes que regulen los flujos de comunicación e información. Los medios y las actividades de comunicación que realiza la GDS son:

- Oficios, avisos, cartas, circulares y memorandos que transmiten información acerca de decisiones, nombramientos y avisos sobre variaciones en el horario de trabajo o descansos.
- Correo electrónico. Este medio de comunicación se implantó en todas las áreas de CFE con el fin de facilitar la transmisión de información y retroalimentación entre sus empleados. Tiene dos objetivos: constituir una vía para transmitir mensajes institucionales así como un canal que permita la circulación de información necesaria para que los empleados realicen su trabajo.
- Carteles distribuidos en la gerencia cuyo contenido es la misión, visión y valores de CFE. Dichos medios se ubican a la entrada de las oficinas del primer y el cuarto piso, su función es informar a sus miembros el direccionamiento de la empresa.

-
-
- Artículos de oficina con la imagen corporativa de la gerencia como engrapadoras, gomas y plumas. Todos sus miembros los utilizan cotidianamente para realizar su trabajo.
 - Talleres de *Gimnasia Laboral y Manejo de Estrés* cuyo objetivo es reducir la carga emocional y física que provoca en los empleados el trabajo que realizan y el clima organizacional. Los empleados que asisten a ellos tienen buenos comentarios sobre su contenido y piden que se sigan impartiendo.¹⁰⁸ Se realizan cada mes en las instalaciones de la Dirección de Administración y tienen una duración de 1 hora aproximadamente.
 - Desayuno de retroalimentación. Se lleva a cabo cada cuatro meses en el Hotel Sheraton de Reforma y consiste en una reunión en la cual se comenten los sucesos más importantes del periodo con el fin de obtener conclusiones y propuestas para mejorar los sistemas de trabajo. Sin embargo, su metodología informal y sin evaluación no permite que exista una verdadera retroalimentación, por lo que se convierte en un desayuno donde los empleados conviven.
 - Capacitación. Los cursos se programan cada cuatro meses y sus contenidos son sobre manejo de grupos, manejo de liderazgo, desarrollo comunitario, manejo de paquetería en computación y gestión institucional.¹⁰⁹ Son impartidos por un asesor externo y tienen una duración de un día a una semana dependiendo del contenido. La asistencia es obligatoria y el personal tiene buenas opiniones acerca de su contenido.¹¹⁰

Con base en esta información, en el capítulo siguiente se presenta el diagnóstico formal del clima organizacional de la GDS a través de la aplicación de técnicas como la entrevista no estructurada a los líderes formales, el cuestionario individual y el *focus group*. Los resultados de dicho diagnóstico, serán la base para diseñar el plan estratégico de comunicación interna que tendrá como finalidad eliminar, en la medida de lo posible, las debilidades encontradas en el clima de la gerencia.

¹⁰⁸ Encuesta de evaluación de los Talleres de Sofrología y Gimnasia Laboral. Marzo 2005.

¹⁰⁹ Gerencia de Desarrollo Social. *op.cit.* p. 37

¹¹⁰ Encuesta de evaluación de los cursos de capacitación para la GDS 2005.

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL

Comisión Federal de Electricidad además de suministrar energía eléctrica a todo el país excepto el Distrito Federal ha asumido la responsabilidad de constituir un organismo que coadyuve en el desarrollo social y económico de México. Esta responsabilidad social representa una estrategia que cada vez más empresas nacionales e internacionales han puesto en práctica con el fin de alcanzar un mejor desempeño, una imagen fuerte así como una estructura funcional capaz de enfrentar y resolver oportunamente las demandas de su entorno.

Esta estrategia corporativa es desarrollada y ejecutada por la Gerencia de Desarrollo Social y la Gerencia de Protección Ambiental, las cuales realizan constantemente análisis sociales y ambientales respectivamente con el fin de diseñar acciones que permitan, a través de la aplicación sistemática de recursos de CFE, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente.

La Gerencia de Desarrollo Social se encarga de atender las necesidades y demandas tanto de los empleados de CFE y sus familias como de la población vecina a sus instalaciones, sin embargo, aunque diseña y ejecuta estrategias de clima laboral y bienestar social para dichos públicos ha descuidado su propio clima, lo cual se traduce en que “las metas sí se cumplen pero se tienen que soportar diversos conflictos internos como falta de comunicación y trabajo en equipo”.¹¹¹

Por lo tanto, en este capítulo se identificarán a través de un diagnóstico, las fortalezas y debilidades del clima de la Gerencia de Desarrollo Social. La estructura que se ha elegido para la presentación de los resultados se apega a la dicotomía *ser / deber ser* ya que permite establecer las diferencias entre lo que dice la teoría acerca de un clima organizacional sano y las características que presenta el clima de la gerencia, las cuales significarán la justificación del diseño del plan estratégico con elementos que ayuden a prevenir, en la medida de lo posible, conflictos que afecten la productividad organizacional.

¹¹¹Entrevista con el Lic. Rogelio Barrios Tadeo. Jefe de unidad de acciones regionales de la GDS. Marzo del 2006.

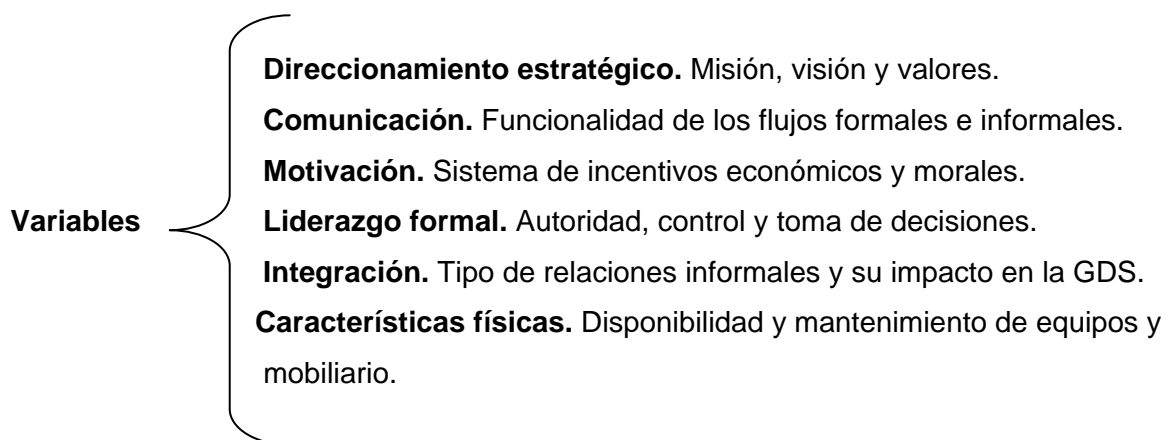
3.1 Metodología del diagnóstico del clima organizacional de la Gerencia de Desarrollo Social.

La metodología diseñada para realizar el diagnóstico incluye las siguientes etapas:

- Etapa 1. Definición de las variables a investigar.
- Etapa 2. Selección y aplicación de las técnicas de investigación y/o evaluación.
- Etapa 3. Elección y presentación de la tipología en que se ubicará el clima de la GDS.
- Etapa 4. Presentación e interpretación de los resultados.

Etapa 1. Definición de las variables a investigar.

Para determinar las variables de clima organizacional se partió de los modelos descritos en el primer capítulo, los cuales hacen referencia a diversos aspectos que determinan la dimensión interna¹¹². A partir de dichos modelos se establecieron las siguientes variables para evaluar el clima de la Gerencia de Desarrollo Social:



Además de las dimensiones internas se concederá un apartado para describir los aspectos más relevantes del entorno actual de CFE.

¹¹² Para una mayor información sobre el tema. *vid supra.* p.37

Etapa 2. Selección y aplicación de las técnicas de investigación y/o evaluación. Nota: la aplicación de las técnicas así como los resultados particulares que arrojaron se pueden consultar en la sección de Anexos de esta tesis.

- La recopilación de información proporcionó una idea general de la situación actual de la Gerencia de Desarrollo Social centrada en su historia y sus características estructurales como su cultura, tamaño, organigrama y servicios.
- La observación directa o participativa permitió “adentrarse en las tareas cotidianas que los individuos desarrollan para conocer más de cerca las expectativas de la gente así como sus actitudes y conductas ante determinados estímulos...”.
113
- La entrevista no estructurada se utiliza para “realizar estudios de carácter exploratorio con informantes clave, los cuales pueden ser los representantes formales e informales de los grupos sociales, con el fin de orientar otras técnicas de recolección de datos”.¹¹⁴ Se aplicó a los líderes formales de la gerencia.
- El cuestionario individual, es “la técnica por excelencia para diagnosticar el clima organizacional”¹¹⁵. Consistió en una serie de preguntas cerradas y respuestas que se eligen con base en ciertas alternativas fijadas de antemano. Su evaluación cuantitativa fue a través de la estadística “una disciplina que nos enseña a organizar los datos recogidos para analizar sus características”.¹¹⁶ La muestra fue de 60 empleados (75%).
- El análisis FODA, se utilizó como técnica de evaluación cualitativa y se derivó de los resultados que arrojaron las técnicas anteriores. Incluye las fortalezas y debilidades de la GDS (aquellas actividades y atributos internos que facilitan o dificultan el logro de sus objetivos) así como sus oportunidades y amenazas (todos aquellos eventos, hechos o tendencias en su entorno que podrían facilitar o limitar su desarrollo).¹¹⁷

¹¹³ Raúl Rojas Soriano. *Guía para realizar investigaciones sociales*. p.128

¹¹⁴ *Idem*. pp.134-135

¹¹⁵ Luc Brunet. *op.cit.* p.36

¹¹⁶ Felipe Pardinós. *Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. p.82





¹¹⁷ Humberto Serna Gómez. *op.cit.*p.234

- El *focus group*, que para H. Bianchi es “una fuente potencial de información que permite utilizar las experiencias obtenidas como agentes de cambio y crea expectativas en los involucrados”.¹¹⁸ Consistió en una dinámica grupal donde los empleados expresaron sus opiniones respecto a los resultados del diagnóstico, sus propuestas y compromisos que están dispuestos a asumir para mejorarlo.

Etap 3. Presentación de la tipología en la que se ubicará el clima de la Gerencia de Desarrollo Social.

Con base en los resultados que arrojaron las técnicas descritas, se ubicó el clima de la Gerencia de Desarrollo Social según la tipología propuesta por la Lic. Margarita Pérez Palomares, la cual constituye una forma clara y sencilla de clasificar las características de clima que presenta una organización.

Esta propuesta incluye cuatro tipos de climas: el clima de cooperación propositiva, el clima de desinterés, el clima de acción aislada y el clima de estancamiento.

	Favorable administración de recursos	Desfavorable administración de recursos
Individuos de actitud activa	Clima de cooperación propositiva 	Clima de acción aislada 
Individuos de actitud pasiva	Clima de desinterés 	Clima de estancamiento 

Cada tipo de clima corresponde a una combinación de características que presentan los factores físicos, estructurales y personales de una organización. Los factores físicos y estructurales tienen que ver con las instalaciones físicas, la ejecución del trabajo, la toma de decisiones, el proceso de motivación y las relaciones informales. Por su parte, los factores personales incluyen la necesidad que lleva a un individuo a integrarse en una organización así como la manera en que influye su conducta y perspectiva acerca de ésta.

¹¹⁸ Citado en Carlos Fernández Collado. *op.cit.* p.91

En el siguiente cuadro aparecen los cuatro tipos de clima y sus características:¹¹⁹

Clima Variable	Cooperación Propositiva	Desinterés	Acción aislada	Estancamiento
Personales	Necesidad de autorrealización	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia, estima y autoestima	Necesidad fisiológica y de seguridad
Físicas	Buenas condiciones	Cuentan con lo necesario, están en buenas condiciones pero los individuos no prestan atención a ello	Cuentan con lo necesario, están en buenas condiciones pero el mantenimiento no siempre es oportuno	Malas condiciones
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -La responsabilidad de las acciones es personal -Todos participan -Se preocupan por el desarrollo y la capacitación -La cultura organizacional es congruente con sus ideas -Trabajan en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> -La responsabilidad es compartida -La participación es escasa -Se preocupan por el desarrollo y la capacitación -Asumen la cultura organizacional por convicción -El trabajo en equipo no es funcional 	<ul style="list-style-type: none"> -La responsabilidad es asumida por los mandos medios y altos -No toman en cuenta las sugerencias de los empleados -Existe una mínima preocupación por el desarrollo y la capacitación -No existe una cultura organizacional que busque integrarlos -Los equipos de trabajo no están bien estructurados 	<ul style="list-style-type: none"> -La responsabilidad se asume en los mandos altos -No hay participación -No se preocupan por el desarrollo y la capacitación de quienes la integran -La cultura organizacional no resulta comprensible para quienes la integran -No hay trabajo en equipo
Toma de decisiones	Se da por consenso, todos participan	No hay interés por participar en él, sólo son receptores de información	No cuentan con la información suficiente para tomar decisiones	Es exclusivo de los mandos altos ya que sólo hay comunicación descendente, la cual es confusa y escasa
Motivación	Es un proceso constante y personalizado	Principalmente se da mediante recompensas económicas y suele ser frecuente	Son generales, de recompensas materiales otorgadas escasamente y no cumplen con las expectativas	Se otorgan de manera general y son de carácter moral
Organización Informal	Es igual que la organización formal	No afecta ni beneficia a la organización	Se establece por intereses mutuos, dependiendo de la razón puede apoyar o ir en contra de la organización formal	Se organiza por desacuerdos y afecta la organización formal

¹¹⁹ Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p.76





3.2 Presentación e interpretación de los resultados.

Etapa 4.

La interpretación cualitativa de los resultados que arrojó el cuestionario individual incluye los datos generales obtenidos a través de la recopilación de información, la observación directa, la entrevista no estructurada y el *focus group*. De esta manera se analiza la situación de cada variable de forma sistémica, con lo cual se contrastará lo que perciben los líderes formales y el resto de los empleados. La muestra del personal que se evaluó en el cuestionario individual fue la siguiente:

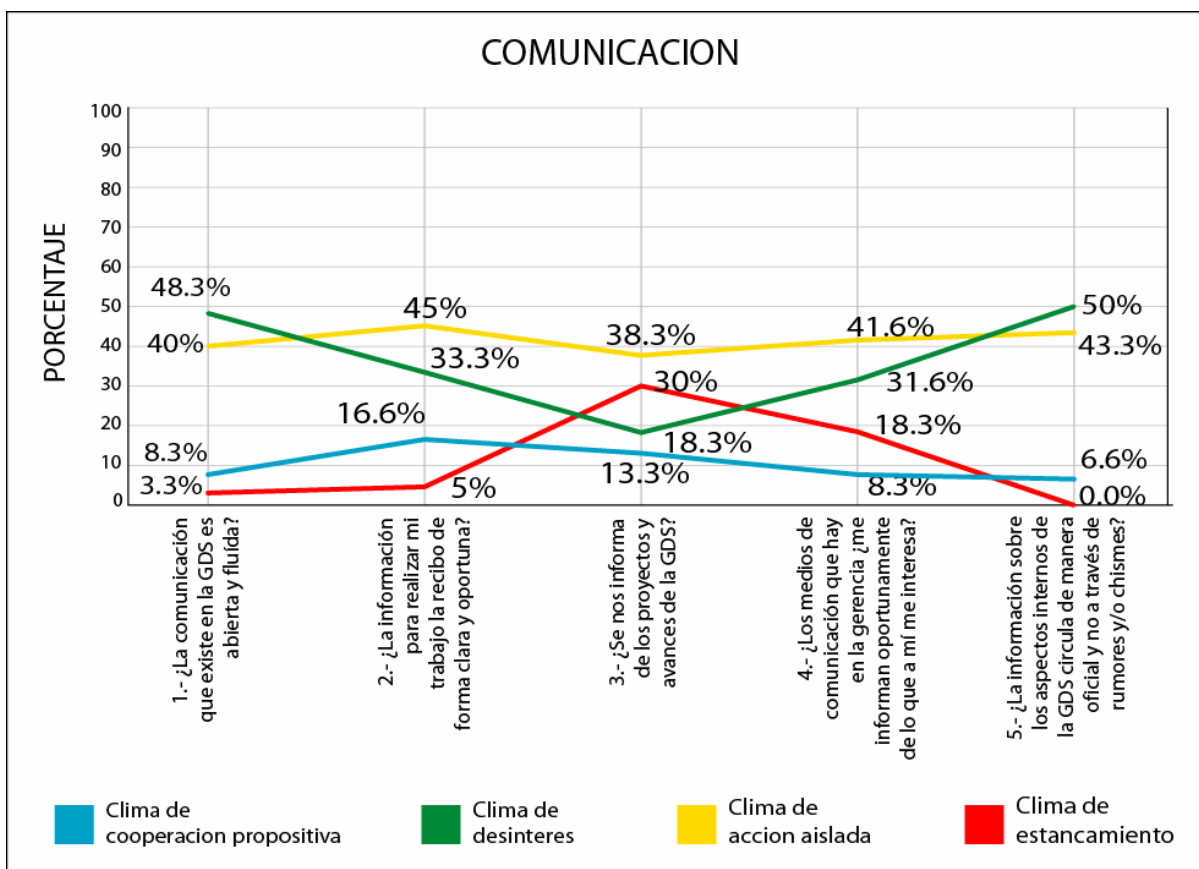
Depto/área	Total de empleados	Evalutados	Porcentaje
Gerencia	10	6	66.6%
Unidad de apoyo administrativo	13	10	71.4%
Subgerencia de estudios y diagnósticos sociales	15	14	63.6%
Subgerencia de atención a la problemática social.	21	14	64.4%
Subgerencia de programas de desarrollo social en centrales y comunidad	21	16	76.1%

La presentación de resultados será a través de gráficas por medio de las cuales “se identifica fácilmente el centro y la variabilidad de los datos”.¹²⁰ La interpretación de dichas gráficas aparece en la siguiente tabla:

Respuestas	Tipo de clima	Símbolo (color)
a) Siempre, Totalmente	Clima de cooperación propositiva	
b) Algunas veces, Parcialmente	Clima de desinterés	
c) Pocas veces, Casi nada	Clima de acción aislada	
d) Nunca, Nada	Clima de estancamiento	

¹²⁰ Eduardo González Gutiérrez. *Estadística Descriptiva Tomo I*. p.21

3.2.1 Comunicación



Esta variable es un factor deficiente en la GDS puesto que no existe un área encargada de regular los flujos de información y comunicación lo cual se refleja en que el 8.3% de los empleados consideró que siempre la comunicación es abierta y fluida. Lo anterior provoca que el índice de participación sea mínimo al contrario de lo que ocurre en el clima de cooperación propositiva en el que sus miembros “participan activamente con ideas y sugerencias que contribuyen a alcanzar eficientemente los objetivos de la organización al contar con los canales de información y comunicación necesarios”.¹²¹

¹²¹ Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p. 61

La debilidad se acentúa debido a que el 45% del personal mencionó que pocas veces recibe de forma clara y oportuna la información que necesita para realizar su trabajo, mientras que el 38.3% reflexionó que pocas veces se puede poner al corriente de lo que concierne a los proyectos y avances de la gerencia. Esta situación tiene que ver con los medios de comunicación, los cuales según el 41.6% pocas veces satisfacen sus necesidades de información.

Esta carencia de medios ha estimulado que la información circule de manera informal a través de rumores o chismes (el 50% del personal recibe algunas veces la información por esta vía), lo cual ocasiona que exista un alto nivel de incertidumbre y los empleados se formen ideas negativas acerca de la dinámica organizacional. Este contexto preocupa a la mayoría de los líderes formales, quienes mencionaron en la entrevista no estructurada, que es necesario eliminar este tipo de comunicación ya que afecta laboral y personalmente a todos.

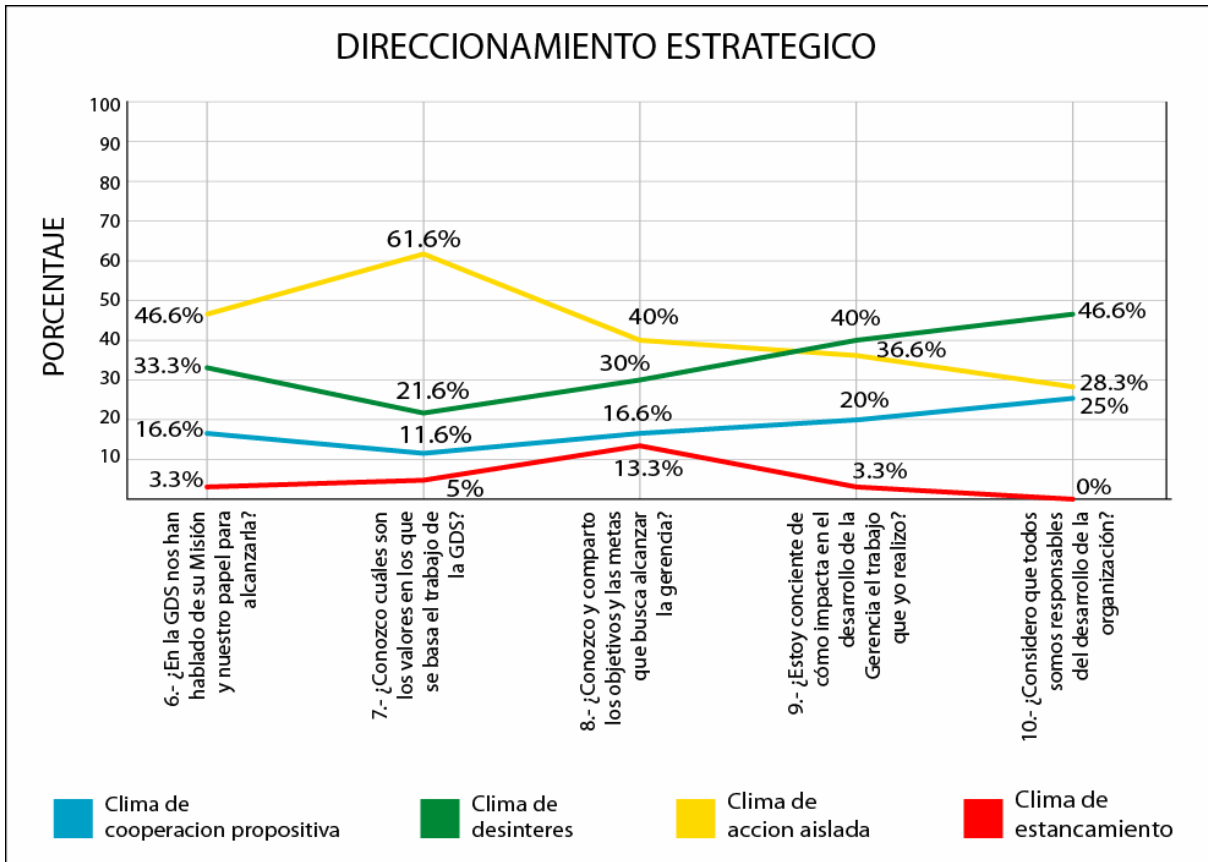
Lo anterior confirma que la información tiene criterios de selección muy rígidos ocasionando que la retroalimentación sea limitada o inexistente como sucede en el clima de acción aislada: “la organización no brinda a sus empleados la información suficiente para participar concentrándose ésta en los mandos medios y altos”.¹²² Sin embargo, en el *focus group* el 21% de los miembros de la gerencia adoptó el compromiso de fortalecer la comunicación con sus compañeros y, a su vez, el fortalecimiento de esta variable ocupó el segundo lugar con el 24% después de la integración en las propuestas para mejorar el clima.

Por su parte, la Dra. Margarita Pérez Gavilán manifestó su interés en lograr un cambio en la comunicación interna a través del pan estratégico, el cual tiene como objetivo que “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, involucre a las personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”¹²³ para conseguir una verdadera implicación de todos en la filosofía y objetivos de la gerencia.

¹²² Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p.63

¹²³ Goldhaber Gerald. *op.cit.* p.35

3.2.2 Direccionamiento estratégico de la GDS



Las características de esta variable encajan con el clima de acción aislada en el que “no existe una cultura que busque integrar a los empleados”.¹²⁴ Lo anterior se comprueba con el hecho de que el 16.6% mencionó que en la gerencia les han hablado totalmente de su misión así como de su papel para alcanzarla. Un escenario parecido se observa con respecto a los valores, de los cuales el 61.6% del personal conoce casi nada. Por su parte, los objetivos de la GDS a pesar de estar formalmente definidos en el Manual de inducción, apenas son conocidos totalmente por el 16.6% de los empleados.

¹²⁴ Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p.64

La desinformación que existe en este ámbito tiene que ver con la falta de difusión de la misión, visión y valores de la gerencia, sin embargo, al preguntarles en la entrevista no estructurada sobre la importancia de dichos elementos, coincidieron en que es necesario para que los empleados sepan a qué se dedica su área de trabajo y cuales son sus expectativas, además para demostrar a las demás áreas de CFE que es una gerencia clave en el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, el 20% de los empleados está totalmente consciente del impacto que tiene el trabajo que realiza en el desarrollo de la gerencia y el 40% parcialmente, lo cual indica que se han formado una idea propia de las repercusiones que tienen para la gerencia las actividades que desarrollan.

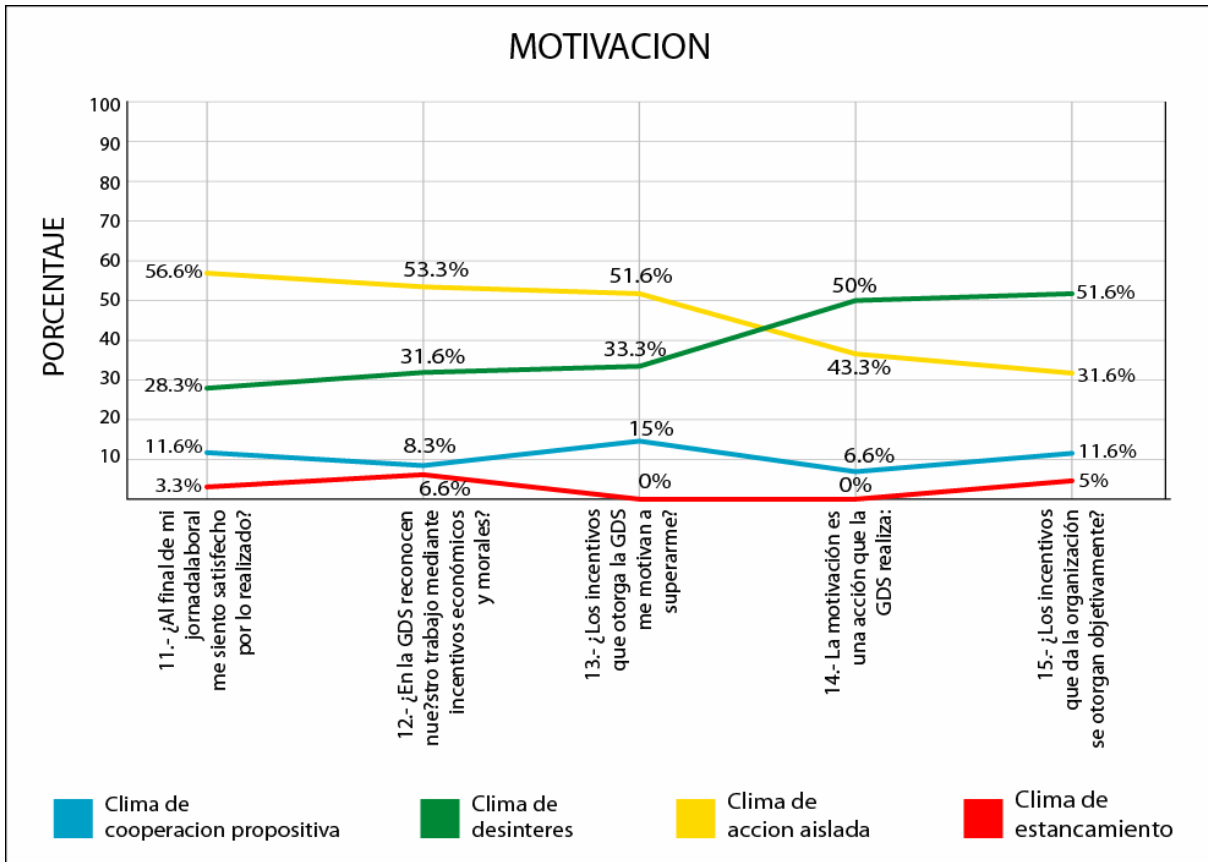
Finalmente, al preguntar si todos se consideran responsables del desarrollo de la GDS el 46.6% contestó que parcialmente y el 25% que totalmente, cifras que reflejan un sentimiento de compromiso que puede ser aprovechado a través de una eficaz dirección y motivación por parte de los líderes formales, de tal manera que el interés que presentan los empleados sea aprovechado en un trabajo en equipo a favor de los objetivos y metas de la organización.

En conclusión, la existencia de una comunicación descendente insuficiente está íntimamente ligada con el desconocimiento de la dirección estratégica lo cual indica que, a pesar de considerarla importante, los líderes no han logrado implicar a todos los empleados en un aspecto tan esencial como el direccionamiento estratégico de la gerencia, lo cual puede provocar la disminución del nivel de compromiso y responsabilidad que ahora existe.

Por lo tanto, el programa de difusión tendrá como objetivo empatar esta variable con las características del clima de cooperación propositiva el cual señala que “la cultura debe ser conocida y compartida por todos los miembros para que el sentimiento de integración y compromiso hacia la organización sea sólido”.¹²⁵

¹²⁵ Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p.70

3.2.3 Motivación



Esta variable tiene que ver con el grado de reconocimiento que obtienen los empleados por parte de los líderes o sus compañeros, es decir, la manera en que la gerencia reconoce sus logros así como la importancia que le dan éstos a que su trabajo sea valorado. Incluye los sistemas de desempeño, promoción y ascenso, la remuneración así como los procedimientos de sanción. En este sentido, la gráfica muestra que el 56.6% de los empleados pocas veces se siente satisfecho por lo realizado, lo cual indica que más de la mitad del personal no ve satisfechas sus necesidades de motivación y reconocimiento.

Además, sólo el 8.3% considera que la gerencia motiva económica y moralmente a sus empleados, lo anterior se debe a que la GDS como parte constitutiva de Comisión Federal de Electricidad, se apega al Sistema de incentivos que señala el Contrato Colectivo del Trabajo CFE-SUTERM, el cual se basa en reconocimientos económicos, bonos, horas extras y días de descanso según sea el caso¹²⁶. Esta situación de escaso reconocimiento moral ha provocado que sólo el 15% del personal siempre se sienta motivado para superarse, situación que podría derivar en apatía y deficiencias en el desarrollo de sus funciones.

Por otro lado, el 50% opina que la motivación es una acción que la gerencia realiza pocas veces, situación que va de la mano con las debilidades encontradas en el liderazgo y la comunicación, ya que al no contar con la información necesaria para aportar ideas que enriquezcan la toma de decisiones, los empleados no se sienten implicados y su nivel de compromiso y pertenencia puede disminuir.

Respecto a este punto, las opiniones de los líderes formales están divididas. En la entrevista no estructurada tres de ellos externaron que la estimulación es un factor extra para el buen desempeño de los empleados y elevar los índices de productividad de la gerencia; mientras que los dos líderes restantes opinan que el personal no debe esperar reconocimientos económicos ya que tienen la obligación de realizar su trabajo con eficiencia y calidad.

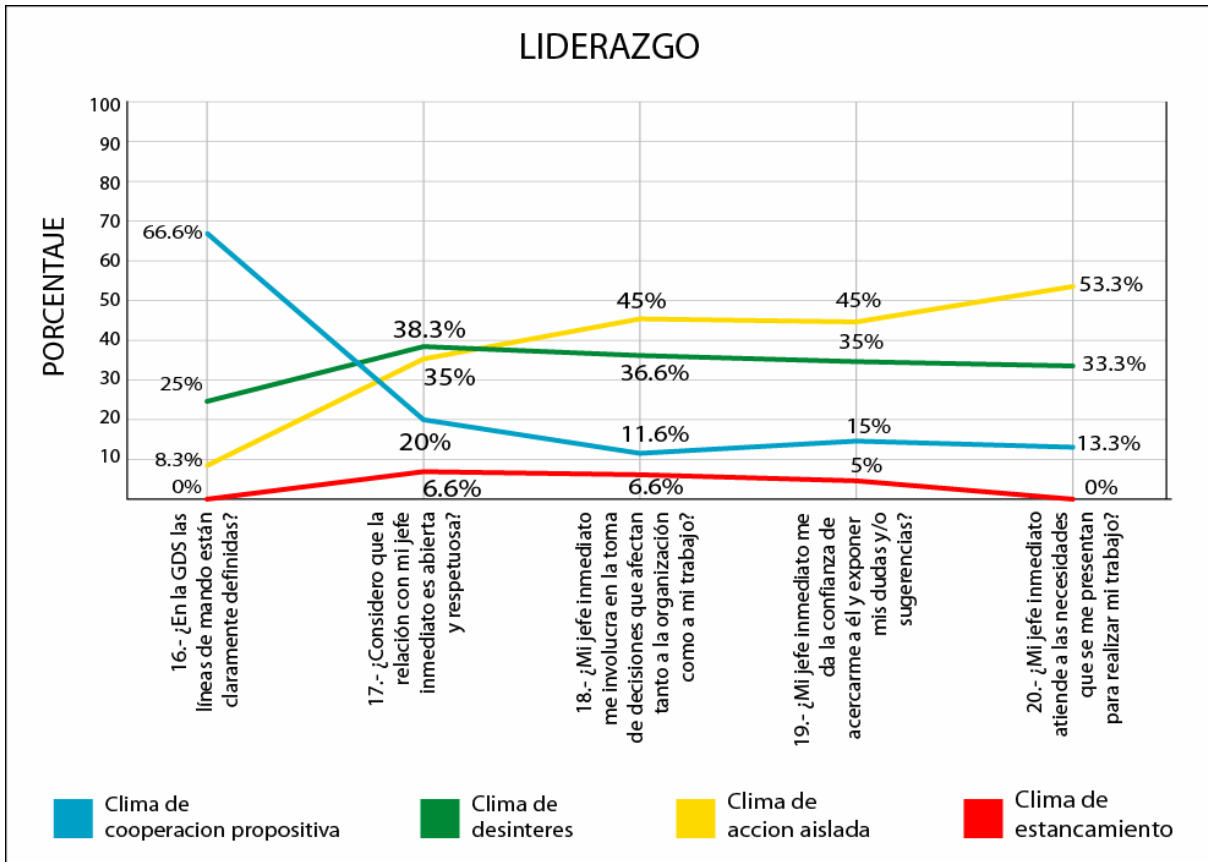
Finalmente, el 31.6% del personal considera que los incentivos económicos pocas veces se otorgan objetivamente y corresponden al esfuerzo realizado, lo cual evidencia la falta de un sistema de evaluación cuyos estándares conozca el empleado. Por esta situación, la creación de un sistema de motivación objetivo y claro ocupó el tercer lugar (15%) en las propuestas que se externaron en el *focus group*.

Por lo tanto, es necesario transformar la concepción de los líderes acerca de la motivación al personal: “un requisito y no una estrategia para mantener al personal satisfecho con su trabajo y lograr que incremente sus logros”.¹²⁷

¹²⁶ <http://www.ifai.org.mx/enlace>. Fecha de consulta: octubre del 2006.

¹²⁷ Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p. 73

3.2.4 Liderazgo formal



El estilo de liderazgo genera en gran medida el éxito o fracaso de una organización. De acuerdo con la recopilación de información se sabe que los líderes formales de la Gerencia de Desarrollo Social son los responsables de cada una de sus áreas. A partir de lo anterior, el primer aspecto que se evaluó a través del cuestionario individual fue si los empleados no tenían dificultad en ubicar a sus líderes, a lo que el 66.6% indicó que las líneas de mando están totalmente claras lo cual es favorable ya que evita duplicidad de funciones, incremento en las cargas de trabajo e indefinición.

Al preguntar si consideraban que la relación con su jefe inmediato es amable y respetuosa, el 38.3% de los empleados mencionó que algunas veces y el 35% que pocas veces, situación que se debe a la escasa comunicación y disposición de los líderes a escuchar las dudas o sugerencias de los empleados. Por otro lado, solo el 11.6% respondió que su jefe inmediato siempre los involucra en la toma de decisiones, lo cual significa que esta acción está centralizada y no se promueve un verdadero trabajo en equipo.

Además, se pudo constatar que solo el 15% de los empleados siempre tiene la confianza de exponer a su jefe inmediato sus dudas o sugerencias y el 53.3% aceptó que éste pocas veces atiende las necesidades que se le presentan al realizar su trabajo. Lo anterior refleja que no existe una verdadera responsabilidad de dirigir estratégicamente al personal.

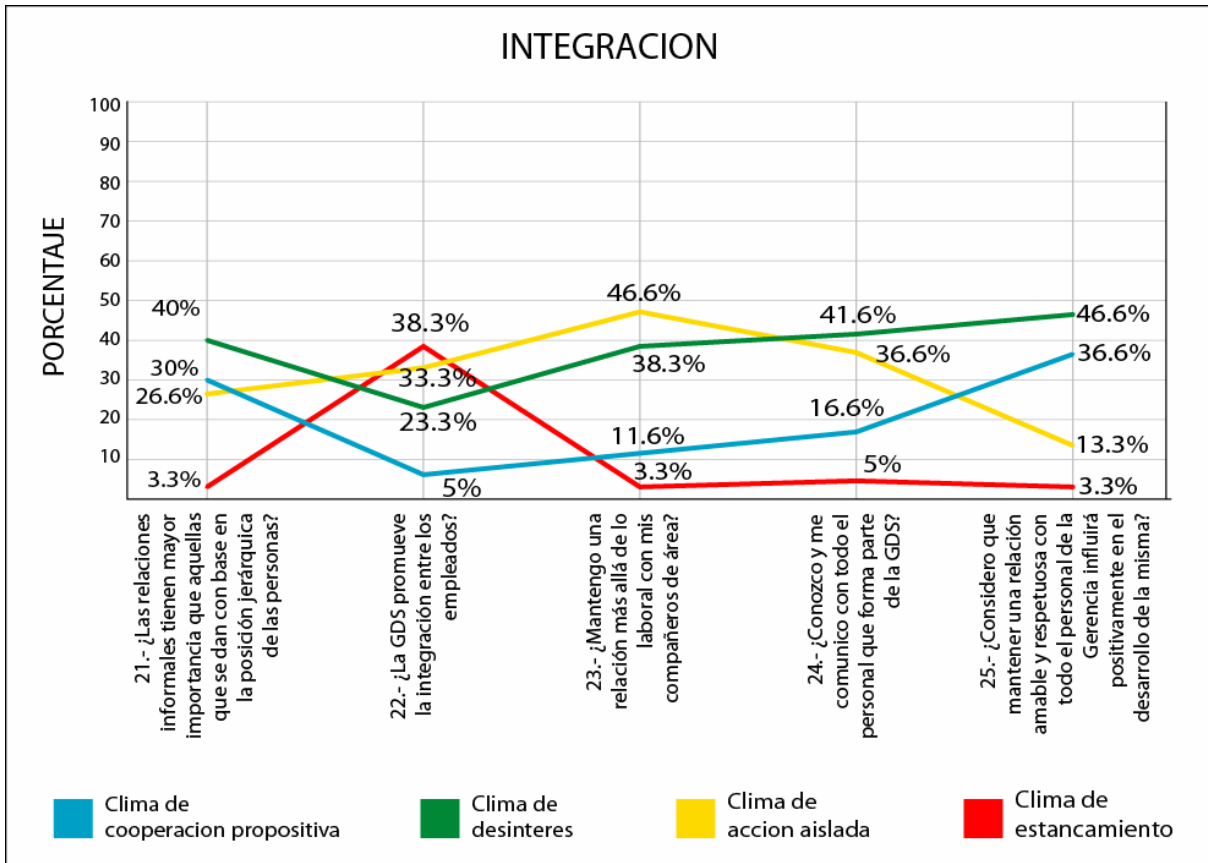
Por su parte, tres de los cinco líderes formales en la GDS consideran que deben concentrar el poder y el control para que el trabajo sea eficiente, lo que significa que tienen poca disposición para delegar responsabilidades. A pesar de esto, la Gerente y la jefa de la Unidad de apoyo administrativo opinan que debe existir un liderazgo flexible que involucre a todos.

De acuerdo con el clima de cooperación propositiva el liderazgo debe ser visto como “una guía para avanzar por el camino correcto pero nadie concentra toda la responsabilidad, por el contrario, se ejerce la delegación de responsabilidades de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada empleado”,¹²⁸ sin embargo, el perfil encontrado en los líderes de la GDS corresponde al clima de acción aislada en el cual toda la responsabilidad y toma de decisiones es asumida por ellos.

Al dar a conocer al personal estos resultados en el *focus group*, el 30% se comprometió a participar más, lo cual significa que los empleados desean involucrarse en la dinámica de la gerencia, por otra parte, en relación a las propuestas que externaron para mejorar el clima figuró el trabajo en equipo con un 12% en tercer lugar, lo que refleja su disposición de trabajar en conjunto para mejorar el rendimiento de la GDS.

¹²⁸ Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p.72

3.2.5 Integración



Este aspecto de clima organizacional mide el grado de interacción que tienen los empleados a nivel formal e informal, así como la manera en que impactan sus relaciones personales y laborales en el trabajo individual y grupal. Para el 30% de los empleados de la gerencia, las relaciones informales tienen la misma importancia que las relaciones que se dan con base en la posición jerárquica, por su parte, el 40% considera que lo son parcialmente, lo que indica que para la mayoría es relevante convivir con sus compañeros.

Respecto a este punto, fue posible constatar a través de la observación participante que existen más relaciones de compañerismo y/o amistad entre empleados del mismo nivel que entre empleados de diferente jerarquía ya que no se fomenta la convivencia entre áreas, las cuales se comunican básicamente para asuntos laborales. Lo anterior se confirma ya que al preguntar si la Gerencia de Desarrollo Social promueve la integración entre todo el personal el 38.3% indicó que nunca, contrastando con el 5% que opinó que sí la promueve en todas sus áreas.

Por su parte, los líderes formales consideran que la integración es un factor determinante para el desarrollo de la gerencia, sin embargo, aceptan que no existen acciones formales dedicadas a establecer relaciones de amistad o compañerismo entre sus miembros.

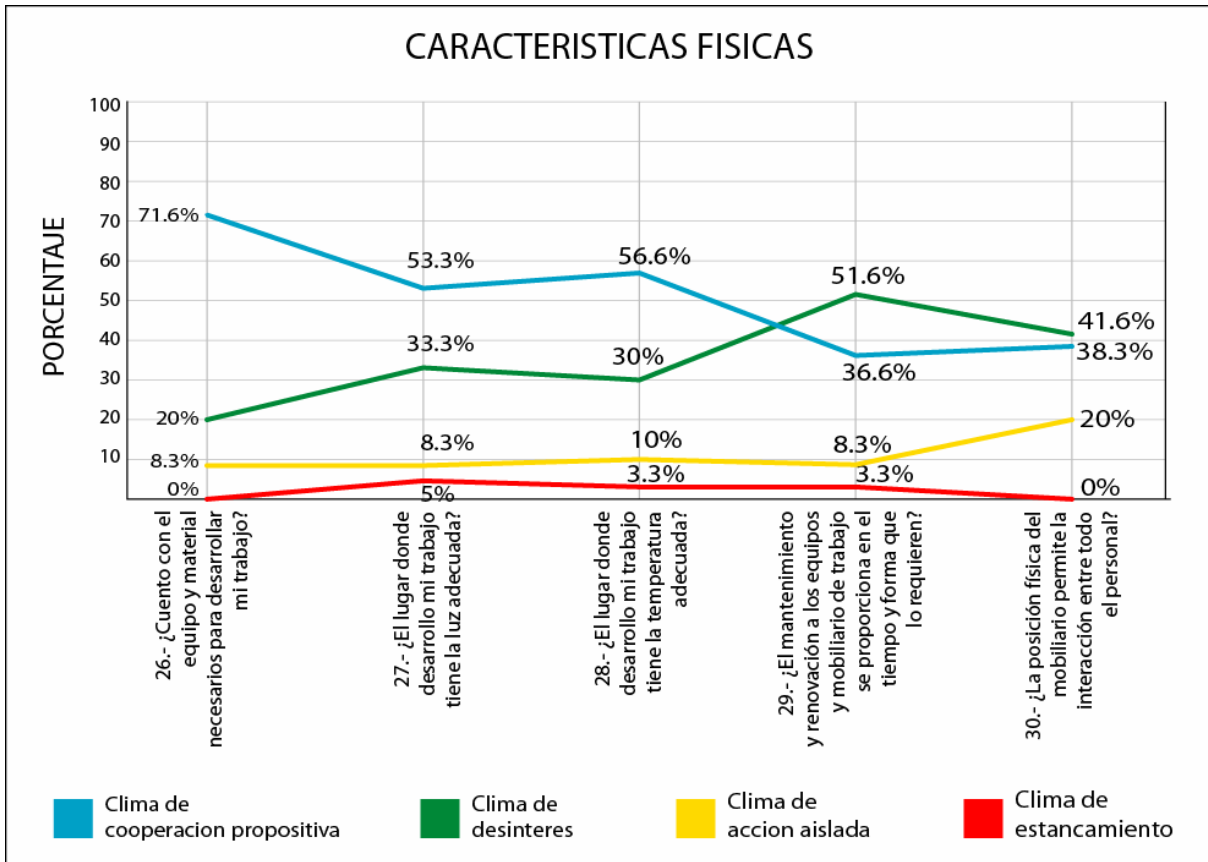
Al preguntar a los empleados si conocen y se comunican con todo el personal de la gerencia el 41.6% mencionó que parcialmente, sin embargo, al indagar si mantenían una relación más allá de lo laboral con sus compañeros el 46.6% mencionó que casi nunca. Esto significa que a pesar de que el personal se conoce y comunica de manera formal como se explicó anteriormente, no existen foros para entablar relaciones informales provocando que exista una escasa cohesión grupal.

Finalmente, el 36.6% de los empleados mencionó que establecer relaciones amables y respetuosas con todo el personal influirá positivamente en el desarrollo de la gerencia y el 46.6% que parcialmente, lo que indica que la mayoría tiene la disposición de convivir y entablar relaciones extra-laborales.

Esa disposición se hizo patente en los resultados del *focus group*, donde la integración ocupó el primer lugar de las propuestas para mejorar el clima con el 31%. Por lo tanto, es importante desarrollar acciones que promuevan la convivencia formal e informal entre los empleados como sucede en el clima de cooperación propositiva donde “las relaciones informales son la base del desarrollo y crecimiento de la organización.”¹²⁹

¹²⁹ Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p.74

3.2.6 Características físicas



Las características físicas se refieren al estado y la distribución del edificio, mobiliario y equipos con que cuenta una organización. En la gráfica se observa que esta variable es un fortaleza de la GDS ya que el 71.6% de los empleados mencionó en el cuestionario individual que siempre cuenta con el equipo y material necesario para desarrollar su trabajo. Por otra parte, tanto la iluminación como la temperatura de las oficinas son adecuadas (53.3% y 56.6% puntos respectivamente), situación que concuerda con lo que estipula el clima de cooperación propositiva en el que las instalaciones de la organización se encuentran en buenas condiciones para facilitar el desempeño de los empleados.

Por otra parte, respecto al mantenimiento a mobiliario y equipos el 51.6% de los empleados reconoció que algunas veces se proporciona en el tiempo y forma requerido, lo cual significa un foco de atención que se debe corregir ya que si dicho mantenimiento se vuelve escaso podría afectar el desarrollo adecuado de las actividades.

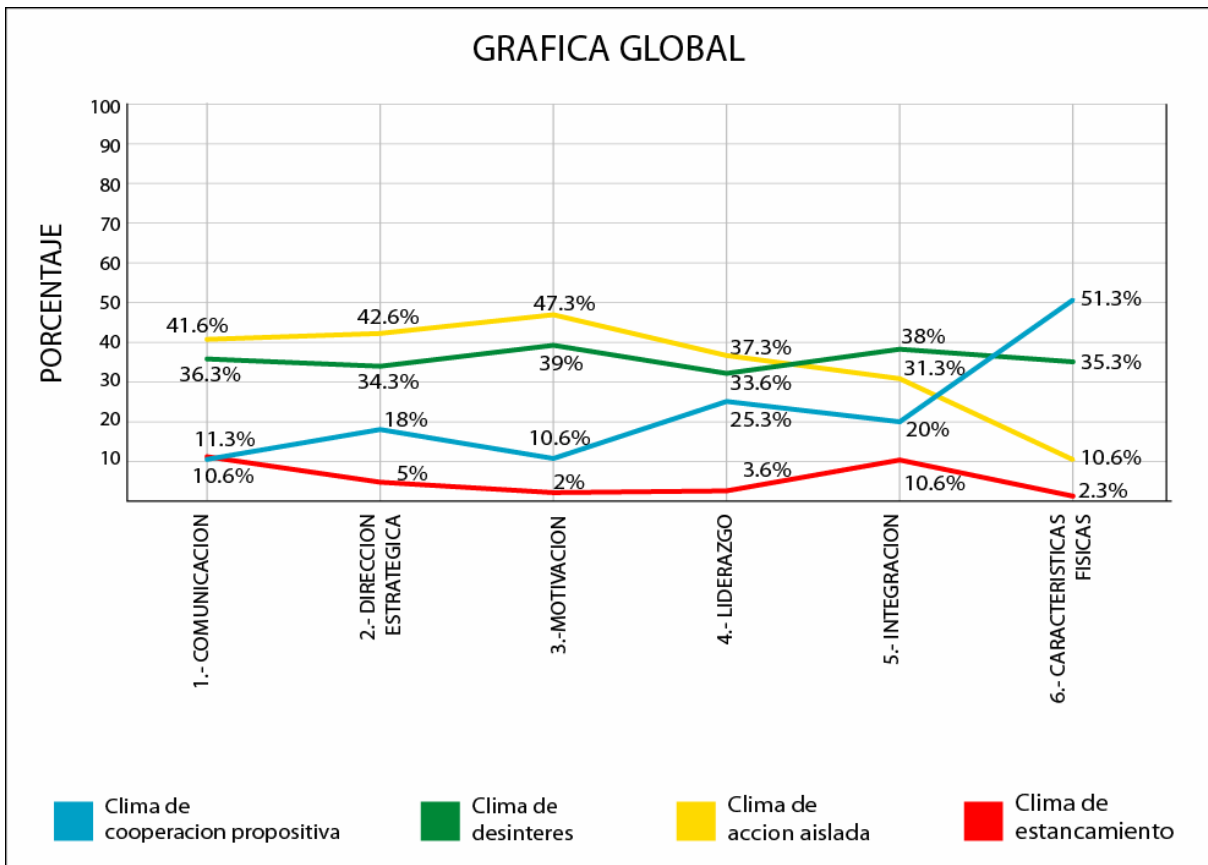
Finalmente, un 41.6% del total de la muestra señaló que la disposición física de los cubículos permite parcialmente la interacción con los compañeros. Este porcentaje no representa una amenaza grave si se considera que ningún empleado opinó que dicha disposición obstruye totalmente la interacción, como sucede en el clima de estancamiento.

En términos generales, las características físicas de la GDS son favorables según la percepción de sus empleados, excepto porque el mantenimiento a veces no se proporciona oportunamente y la disposición física de los cubículos no favorece totalmente interacción del personal.

De acuerdo con los resultados anteriores, esta variable encaja en las características del clima de cooperación propositiva, por lo tanto, únicamente se recomienda realizar cambios que promuevan un mantenimiento oportuno así como un rediseño de los cubículos para favorecer la comunicación e interacción entre el personal y se evite caer en el clima de estancamiento, en el que las instalaciones de la organización se encuentran en malas condiciones.

En lo que concierne a dichas propuestas, la Dra. Margarita Pérez Gavilán señaló que por el momento no es posible intervenir en esta variable ya que su gestión depende directamente de las disposiciones de la Dirección de Administración, la cual se comprometió a tomar cartas en el asunto y solucionar lo más pronto posible el aspecto del mantenimiento; respecto a la distribución, la empresa argumento que en enero de 2005 adquirió nuevo mobiliario y rediseñó la gerencia por lo que actualmente no es posible redefinir el espacio.

3.2.7 Panorama global



En esta última gráfica es posible observar la situación de cada una de las variables analizadas y en qué tipo de clima encajan. La comunicación al no ser abierta e incluyente al interior de la GDS se ubicó igualmente en el clima de acción aislada, en el cual los empleados no cuentan con la información suficiente para participar en la toma de decisiones. Por su parte, el direccionamiento estratégico se ubicó en el clima de acción aislada debido a que la mayoría de los empleados desconoce la misión, visión y valores de la gerencia por lo que no existe una cultura organizacional que busque integrar a los empleados.

Igualmente, la motivación encajó en la tipología de clima de acción aislada dado que los incentivos se caracterizan por ser generales, de recompensas económicas o materiales otorgadas escasamente y no cumplen con las expectativas de la mayoría del personal, el cual no ve satisfechas sus necesidades de estima y pertenencia.

Hablar de pertenencia implica la inclusión de un empleado a los grupos formales e informales que existen en su organización. La insatisfacción de esta necesidad quedó confirmada con los resultados que arrojaron el cuestionario individual y la entrevista no estructurada respecto a la variable de integración, los cuales se ubicaron por mayoría en el clima de desinterés debido a que los líderes formales consideran que la unión entre sus empleados es un asunto que no afecta ni beneficia a la organización. En contraparte, la mayoría del personal propuso que la GDS desarrolle acciones para promover la convivencia a nivel informal.

El estilo de liderazgo resultó compatible con el clima de acción aislada debido a que la responsabilidad es asumida por los mandos altos quienes no toman en cuenta las sugerencias de los empleados ni los involucran en la toma de decisiones, de manera que ellos concentran el poder y control de la información. Finalmente, las características físicas de la GDS se ubicaron en el clima de cooperación propositiva sin embargo, arrojaron una llamada de atención al mantenimiento oportuno de equipos y muebles así como a la disposición de los cubículos, los cuales no favorecen totalmente la interacción.

En términos generales, el clima de la Gerencia de Desarrollo Social se ubica en la topología de clima de acción aislada lo cual indica que “la productividad organizacional es alta, a pesar de que no existe una verdadera conexión entre las personas y la empresa dado que éstos no ven satisfechas sus necesidades de información, estima y pertenencia (Pirámide de Maslow)”.¹³⁰ Sin embargo, a pesar de que este clima presenta una desfavorable administración de recursos, cuenta con empleados de actitud activa (en el *focus group* el 100% de los equipos expresaron compromisos y propuestas) cuya disposición representa un área de oportunidad para la implantación del plan estratégico.

¹³⁰ Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p.46

3.2.8 Entorno

En el primer capítulo se mencionó que un factor determinante para la supervivencia de cualquier organización es el entorno. Paul Lawrence y Jay Lorsch, dos representantes de la Teoría Contingente, señalaron la necesidad de que la organización establezca una estrecha relación con su entorno con el fin de prepararse para ofrecer una respuesta rápida y eficaz a sus demandas.¹³¹

José María Peiró establece ocho dimensiones transorganizacionales del entorno. La dimensión tecnológica cuyos recursos están potencialmente disponibles para su empleo e incorporación; la dimensión legal que norma sus procedimientos; la dimensión económica que implica una relación entre la marcha de la economía social y organizacional; la dimensión política que regula los recursos, importaciones, exportaciones, medio ambiente y energía organizacionales y la dimensión demográfica que representa posibles empleados o consumidores potenciales de sus productos o servicios.

Asimismo establece la dimensión ecológica cuyos elementos favorecen e impiden el desarrollo de los procesos organizacionales; la dimensión cultural con su sistema de creencias y/o patrones de valores e ideas que repercuten sobre las organizaciones o viceversa, y, finalmente, la dimensión social que influye en la estructura, los procesos y la eficacia para alcanzar sus objetivos.¹³²

Dado que la Gerencia de Desarrollo Social es una parte constitutiva de CFE comparten el mismo entorno, el cual presenta actualmente las siguientes características. Desde 1998 la Dirección de Modernización y Cambio Estructural creó una serie de estrategias, las cuales han otorgado adaptabilidad y estabilidad a la empresa: “Mantener la seguridad y operatividad del Sistema Eléctrico Nacional, asegurar su viabilidad técnica y económica, facilitar su transición hacia un mercado de energía competitivo y mantener un enfoque pragmático de la transformación”.¹³³

¹³¹ Carlos Fernández Collado. *op.cit.* p.56

¹³² José María Peiró. *op.cit.* pp.118-122

¹³³ www.iiie.org.mx “Modernizarse y cambiar estructuralmente única opción de Comisión Federal de Electricidad para enfrentar los cambios del país”. Entrevista con el Lic. Javier Casas Guzmán, director de Modernización y Cambio Estructural de CFE. Fecha de consulta: febrero del 2006.

Dichas premisas se han diversificado en diferentes acciones y proyectos que CFE ha llevado a cabo a nivel nacional e internacional. En el ámbito económico, la Dirección de Finanzas administra sus recursos financieros mediante la implantación de sistemas como el *SAP R/3* y Cobranza automatizada, para impulsar proyectos de Obra pública e Inversión financiada en las poblaciones cercanas a sus centrales, además, ha buscado acuerdos con empresas nacionales e internacionales para apoyar su expansión y calidad en el servicio. Una muestra de ello es el contrato que firmó con la empresa española *SUBLIN 2* para construir e instalar cinco líneas de transmisión en los estados de Coahuila, Jalisco, Guerrero y Michoacán.¹³⁴

Por otro lado, CFE ha buscado estar a la vanguardia a través del uso de tecnologías como el *Power Line Communications (PLC)* con la cual opera su Centro de Atención Virtual de Ciudad del Carmen, Campeche cuyos servicios incluyen la realización de trámites relacionados con el suministro de electricidad y la obtención de información de la empresa.

En cuanto al ámbito legal, el Estatuto Orgánico de CFE establece disposiciones específicas para todos sus procesos y, a través de su área Coordinador de Asesores, vigila el cumplimiento de las disposiciones de la Administración Pública Federal y la Ley Federal de las Entidades Paraestatales en materia de control, vigilancia y evaluación. A su vez, la Gerencia de Desarrollo Social norma sus actividades conforme al Modelo de Operación General para la Atención de Conflictos Sociales de la Secretaría de Gobernación, ya que pertenece a la Coordinación Interinstitucional de Dependencias del Gobierno Federal que atienden conflictos sociales.¹³⁵

El ámbito ecológico es quizá uno de Los aspectos del entorno que más exigencias solicita a CFE, la cual a través de la Dirección de Operación, vigila el cumplimiento de los modelos mundiales de seguridad ambiental mediante su política de calidad y Programa de impacto ambiental, los cuales le permiten obtener los recursos necesarios para la generación, transformación y distribución de la energía eléctrica protegiendo, en la medida de lo posible, los recursos naturales del país.

¹³⁴ Comisión Federal de Electricidad. *op.cit.* p.23

¹³⁵ *Idem.*

Otro indicio de que CFE atiende las demandas de su entorno es la construcción de la central hidroeléctrica El Cajón en Nayarit, proyecto que implica la posibilidad de que ingenieros del IPN y la UNAM desarrollen su servicio social, la colaboración con países que tienen tecnología de punta como Rusia y la reactivación económica del estado al favorecer a empresas locales y amplios sectores de la población. Además, con El Cajón se crearán aproximadamente diez mil empleos (directos e indirectos) para la población vecina a dicha central.¹³⁶

Por su parte, la Gerencia de Desarrollo Social se encarga de minimizar el impacto social de la construcción u operación de sus centrales tanto en los trabajadores y sus familias como en la población vecina a través de líneas de acción que fortalecen el desarrollo social, cultural, económico y recreativo de dichos públicos. El papel que juega esta gerencia es imprescindible y está implícito en cada proyecto que emprende CFE, ya que de la satisfacción de sus empleados así como de la aceptación de los habitantes de la República Mexicana depende el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Todas estas funciones que lleva a cabo la empresa para atender oportunamente las demandas de su entorno, actualmente las enmarca la posibilidad de una privatización del Sector Energético Nacional. Existen muchas versiones y posiciones sobre las consecuencias que tendría la privatización de la industria eléctrica, pero lo cierto es que se trata de una realidad. Prueba de ello es que empresas de capital extranjero (principalmente europeo) están invirtiendo cada vez más en la construcción y operación de plantas como la Fuerza y Energía de Hermosillo, la Central Saltillo, la Electricidad Águila de Tuxpan, además de otras que se construirán en Campeche, Altamira, Nogales y Veracruz.¹³⁷

Dichas centrales ofrecen la reducción de los cargos por transmisión y transformación así como de las posibilidades de falla y ofrecen una energía de mayor calidad con tarifas más competitivas respecto a las empresas nacionales como CFE.

¹³⁶ <http://www.presidencia.gob.mx/buenasnoticias/energia/?contenido=4882&pagina=12>. *Se firmó contrato para la construcción de la Hidroeléctrica El Cajón*. Marzo del 2003. Fecha de consulta: agosto del 2006.

¹³⁷ http://www.teorema.com.mx/articulos.php?id_sec=51&id_art=1421&id_ejemplar=68. *¿Qué está pasando con las inversiones en el sector de la energía?* Fecha de consulta: septiembre del 2006.

Otra situación que aparece como amenaza es la repentina pero contundente introducción de las llamadas “plantas de cogeneración” en las cuales “la inversión total es notablemente menor que en las grandes centrales ya que tienden a ser de capacidades de entre 60 a 120 mW y constituyen ciclos combinados o turbinas a gas y vapor que, en la mayoría de los casos, efectúan la recuperación térmica del proceso de producción de energía eléctrica”.¹³⁸ La amenaza principal de la existencia de este tipo de centrales de generación energética radica en que se obtiene a costos más bajos y, por lo tanto, el servicio se ofrece al consumidor a precios menores de los que actualmente tienen las compañías líderes en México: CFE y Luz y Fuerza del Centro.

Dadas las condiciones, Comisión Federal de Electricidad debe poner atención en el aspecto de la competitividad a través de la construcción de escenarios y la actualización de su estrategia de apertura de mercados y reforma estructural, con el fin de estar preparado para coexistir con empresas que buscan un lugar dentro del sector energético nacional.

Mientras tanto, la Gerencia de Desarrollo Social tiene el compromiso de asegurar a la empresa el desarrollo eficiente y eficaz de su responsabilidad social así como prevenir y mitigar los conflictos derivados de la inconformidad con la construcción y operación de sus centrales. Por lo tanto, debe contar con un clima organizacional favorable (comunicación abierta e incluyente, toma de decisiones compartida, liderazgo efectivo, una cultura organizacional compartida por todos y acciones que favorezcan la integración y motivación de sus empleados), el cual traerá como consecuencias que sus miembros se comprometan con sus objetivos y encaminen todos sus esfuerzos a su cumplimiento.

¹³⁸ http://www.teorema.com.mx/articulos.php?id_sec=51&id_art=1421&id_ejemplar=68. *¿Qué está pasando con las inversiones en el sector de la energía?* Fecha de consulta: septiembre del 2006.

3.2.9 Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -El número de empleados es reducido. -Los empleados cuentan con las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo de sus labores. -Los miembros de la GDS son individuos de actitud activa. -Los líderes formales están de acuerdo en introducir cambios planificados para mejorar el clima de la GDS. -Las metas que se plantea la gerencia son alcanzadas en un 70%. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -CFE cuenta con las normas de calidad y seguridad ambientales en sus procesos. -La construcción y operación de sus centrales de generación, transformación y distribución cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad. -Todos los proyectos de CFE cuentan con la más avanzada tecnología. -CFE es reconocida ante varios países como <i>“Una empresa de calidad mundial con responsabilidad social”</i> gracias en gran medida, a la labor de la GDS. -Los proyectos de construcción de plantas eléctricas, son una oportunidad para que la GDS mejore sus acciones y posición en sus públicos externos una imagen positiva de la empresa.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los miembros de la GDS no conocen su dirección estratégica (misión, visión y valores). -No hay planeación, se trabaja reactivamente. -El liderazgo formal es autoritario. -El nivel de integración de todo el personal de la GDS es mínimo. -La comunicación es principalmente descendente. -Los empleados no ven satisfechas sus necesidades de información. -Los reconocimientos que otorga la GDS son económicos, escasos y poco objetivos. -La autoridad, el control y la información para tomar decisiones está centralizada en los mandos altos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incertidumbre en el ámbito político y económico del país. -La privatización del Sector Eléctrico Nacional. -La desconfianza de las poblaciones vecinas a las construcciones de las centrales de CFE con respecto a factores sociales, sanitarios y económicos. -Crecimiento de la demanda de energía eléctrica en el país. -Las nuevas “plantas de cogeneración” que representan una competencia para CFE. -Empresas extranjeras que ofrecen el servicio de energía eléctrica con costos más bajos.

Esta es la realidad de la gerencia y sus miembros están conscientes de ello. Debido a que los líderes formales han puesto mayor énfasis en cumplir con sus objetivos se han descuidado los factores que determinan su dinámica interna. Ante esta situación la Gerencia de Desarrollo Social tiene dos escenarios:

El primero es evadir sus debilidades y seguir con la misma dinámica, lo cual tendría como consecuencia problemas más profundos y difíciles de resolver como falta de compromiso e identidad, escasa participación, nula cohesión de grupo y trabajo en equipo, desmotivación y bajo rendimiento. Su clima se ubicaría en la categoría de estancamiento donde los empleados presentan apatía en aportar sus capacidades y habilidades en la consecución de los objetivos organizacionales. En estas condiciones, la gerencia no podría centrarse en mejorar su desempeño y cumplir con la responsabilidad social de CFE, afectando el desarrollo y producción de la empresa.

El segundo escenario muestra un panorama más alentador e implica, en primer lugar, reconocer que el clima de la gerencia tiene debilidades y, en segundo, que sus miembros participen activamente en la implantación del plan con su apoyo o propuestas, de manera que se construya un trabajo de equipo que aporte un clima organizacional favorable como el de cooperación propositiva en el cual “la autorrealización estimula a los empleados a que busquen el logro de sus metas en beneficio individual y organizacional”.¹³⁹

De esta manera la gerencia se fortalecerá internamente, contará con el compromiso de su personal y podrá encaminar todos sus esfuerzos al desarrollo de estrategias que coadyuven al cumplimiento de la misión y visión de CFE.

Dado que la Dra. Margarita Pérez Gavilán se ha inclinado por este segundo camino, se propone en el siguiente capítulo un plan estratégico de comunicación interna con diversas líneas de acción orientadas a regular, en la medida de lo posible, las debilidades de su clima con el fin de contribuir a la satisfacción personal y laboral de los empleados así como a la prevención de conflictos que afecten la gestión eficaz de la Gerencia de Desarrollo Social y, por consecuencia, el cumplimiento de la responsabilidad social que ha asumido Comisión Federal de Electricidad.

¹³⁹ Margarita Pérez Palomares. *op.cit.* p.48

CAPITULO 4. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA CFE

A lo largo de este trabajo se ha subrayado la importancia que tiene para una organización fortalecer su dimensión interna de tal manera que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo y brinden más beneficios que dificultades a su desarrollo, además si cuentan con una percepción positiva, la proyectarán hacia los públicos externos contribuyendo a su posicionamiento en un entorno cada vez más incierto y competitivo.

El clima organizacional se refiere a las variables que componen la dimensión interna de una organización, tiene que ver con la forma en que los empleados perciben su situación y cómo responden a ésta con comportamientos y actitudes específicos. De ahí la importancia de identificar las debilidades y fortalezas que presenta, para diseñar soluciones integrales e innovadoras. Una de esas soluciones es la comunicación interna, una disciplina que tiene como funciones informar, integrar y regular las formas de estructura o funcionamiento de la organización para facilitar la consecución de sus objetivos.

Esta solución tendrá más beneficios si se aplica de manera planeada, con una metodología que permita evaluar y corregir cada una de sus acciones como sucede en la planeación estratégica.

Para el investigador en planeación Jaime Pérez la finalidad de diseñar un plan es “convivir y comunicar diferenciadamente para lograr la armonía, la cohesión y la articulación con el trabajo y el rumbo de la organización, deben ser las coordenadas de un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas junto con su respectiva elección de recursos, técnicas, dispositivos culturales y comunicativos”.¹⁴⁰

Por lo tanto, en este capítulo se presenta la propuesta de plan estratégico de comunicación interna que incluye cinco programas con sus respectivos objetivos, recursos, responsables, medios y formas de evaluación.

¹⁴⁰ Jaime Pérez. *Recursos culturales de la organización*. p.22

4.1 Plan estratégico de comunicación interna para la GDS

Justificación:

En el diagnóstico del clima organizacional de la GDS se identificaron debilidades como escaso reconocimiento al trabajo de los empleados, un liderazgo autoritario, poca integración y falta de canales de comunicación que los mantengan informados, lo cual ha provocado que a pesar de que las metas se cumplen en un 70% el personal no está satisfecho con su situación laboral. Por lo tanto, este plan pretende prevenir futuros conflictos, los cuales podrían afectar el desarrollo óptimo de sus funciones.

Objetivo General:

Aportar elementos que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la Gerencia de Desarrollo Social mediante la eliminación, en la medida de lo posible, de las debilidades que pueden afectar su óptimo desarrollo.

Objetivos Particulares:

- Contar con un liderazgo que favorezca la consecución de los objetivos de la gerencia a través de la práctica del trabajo en equipo.
- Diseñar acciones que promuevan el desarrollo personal y profesional de los miembros de la GDS así como la mejora continua de sus procesos.
- Consolidar un área de comunicación interna que regule los procesos de comunicación e información en la GDS a favor del cumplimiento de sus objetivos.
- Lograr que el personal contribuya con sus comportamientos, actitudes y trabajo al desarrollo de la Gerencia de Desarrollo Social.
- Transmitir una imagen positiva de la Gerencia de Desarrollo Social hacia las demás áreas de CFE y al exterior de la empresa.

Políticas:

- La participación y apoyo de todos los miembros de la gerencia, desde el empleado de menor nivel hasta la Gerente, será igualmente importante en el desarrollo del plan.
- El equipo de comunicación interna se encargará de supervisar la implementación de cada una de las acciones del plan estratégico, así como de monitorear la efectividad de sus resultados.
- La resistencia al cambio que presenten los empleados respecto a las tácticas que se emprenderán, serán reducidas mediante el convencimiento y no la imposición.
- El plan estratégico de comunicación interna será flexible y constantemente revalorará y adaptará sus estrategias a los cambios que se generen tanto al interior de la gerencia como en su entorno.

Acotaciones:

Los tiempos y acciones que aparecen en cada uno de los programas del plan de comunicación interna se han ajustado a la disposición de la gerencia así como a las normas que tiene que respetar por ser un área constitutiva de Comisión Federal de Electricidad. Por su parte, los costos de cada acción responden al promedio de las tarifas comerciales manejadas actualmente por empresas dedicadas al diseño e impresión de materiales gráficos.

Dicho plan se desarrollará en doce meses por lo tanto sus beneficios globales se conocerán hasta su consecución. No obstante la duración de tal periodo, se registrarán resultados parciales durante todo el proceso a través de las diversas técnicas de evaluación asignadas a cada acción. El formato de evaluación así como el desglose de costos se pueden consultar en la sección de anexos de esta tesis.

4.2 Plan operativo

Problema	Estrategia y tácticas	Finalidad
<p>-La comunicación es principalmente descendente.</p> <p>-Los empleados no ven satisfechas sus necesidades de información.</p>	<p>Programa de comunicación abierta e incluyente para la GDS.</p> <p>-Creación del área de comunicación interna.</p> <p>-Medios de comunicación: gaceta, pizarrón informativo y buzón de propuestas.</p>	<p>Mejorar la comunicación entre los empleados y líderes para evitar conflictos internos, reducir el nivel de desinformación y favorecer la consecución de los objetivos de la gerencia.</p>
<p>Los miembros de la GDS no conocen su misión, visión y valores.</p>	<p>Programa de difusión del direccionamiento estratégico de la GDS.</p> <p>- Conferencia de introducción presidida por la Dra. Margarita Pérez Gavilán.</p> <p>-Medios de comunicación: carteles, tríptico e imagen corporativa.</p>	<p>Lograr que todos los miembros de la GDS conozcan su misión, visión y valores para promover su sentido de pertenencia así como la orientación de todas sus acciones hacia su consecución.</p>
<p>-Los reconocimientos que otorga la GDS son económicos, escasos y poco objetivos.</p>	<p>Programa de motivación y reconocimiento a los empleados de la GDS.</p> <p>-Sistema de incentivos.</p> <p>-Plan vida y carrera.</p> <p>-Capacitación.</p> <p>-Reconocimientos oficiales por nombramientos, logros laborales y cumpleaños.</p>	<p>Conseguir que los empleados de la GDS participen y se sientan satisfechos con su trabajo a través del reconocimiento y motivación objetivos de su desempeño.</p>
<p>- La autoridad, el control y la información para tomar decisiones está centralizada en los mandos altos.</p>	<p>Programa de fortalecimiento del liderazgo formal de la GDS.</p> <p>-Talleres de liderazgo y relaciones humanas.</p> <p>-Formación de equipos de trabajo.</p> <p>-Desayuno mensual de retroalimentación.</p>	<p>Lograr un liderazgo que fomente la participación y el trabajo en equipo dirigido hacia el logro de las metas de la GDS.</p>
<p>-Los líderes formales no promueven la integración de todo el personal.</p>	<p>Programa de integración para el personal de la GDS.</p> <p>-Desarrollo extra-laboral.</p>	<p>Promover la cohesión grupal entre los miembros de la gerencia y establecer lazos de pertenencia que se reflejen en el desempeño laboral de todos.</p>

4.2.1 Programa de comunicación abierta e incluyente para la GDS

Objetivo:

Mejorar la comunicación entre los empleados y líderes para evitar conflictos internos, reducir el nivel de desinformación y favorecer la consecución de los objetivos de la gerencia.

Justificación:

En la Gerencia de Desarrollo Social no existen programas, planes ni acciones que promuevan la comunicación con retroalimentación. Por una parte, el 41.6% mencionó en el cuestionario individual que los medios de comunicación de la gerencia no satisfacen sus necesidades de información y, por la otra, la entrevista no estructurada aplicada a los líderes reflejó que en la gerencia se tiende a centralizar la información evitando que todos participen en la toma de decisiones.

Por lo tanto, si se promueve una comunicación interna abierta e incluyente sus miembros recibirán la información que les interesa en el momento preciso y sin ambigüedades, lo cual contribuirá a reducir el nivel de incertidumbre con respecto a su situación laboral y fomentará su participación con propuestas o proyectos que favorezcan el crecimiento de la gerencia. Además se difundirán eficazmente los mensajes institucionales, se promoverán sanas relaciones formales e informales y, finalmente, se evitarán rumores o chismes que pongan en tela de juicio la credibilidad de la organización y sus miembros.

Responsables de la estrategia:

Líderes formales de la GDS y un asesor externo en comunicación organizacional.

Público objetivo:

Todo el personal de la Gerencia de Desarrollo Social.

Tácticas:

1. Constituir el área de comunicación interna cuyo diseño incluye las siguientes acotaciones:

-Nivel en la estructura: En principio, aparecerá como área *staff* a modo de prueba. Posteriormente, cuando cuente con la suficiente solidez y respaldo se realizará la propuesta de integrarla formalmente al organigrama de la GDS.

-Objetivo: informar oportuna y claramente a todos los miembros de la gerencia sobre los asuntos relacionados con su situación laboral y el acontecer de la GDS con el fin de favorecer su participación, integración y el logro de los objetivos organizacionales.

-Responsables: Los líderes formales, sin embargo, se recomienda la contratación de un comunicólogo organizacional para que encabece el proyecto o imparta cursos a sus responsables sobre la mejor forma de administrar y coordinar dicha área. Para asuntos de diseño e información, en caso de ser necesario, se organizarán con la Gerencia de Comunicación Social.

-Funciones:

- Diseñar y ejecutar planes, estrategias y programas de comunicación tanto interna como externa para favorecer el cumplimiento de la misión de la GDS y alcanzar su visión, a través del respeto a sus valores y a las necesidades de su personal.
- Propiciar una comunicación abierta al interior de la GDS con una verdadera retroalimentación entre todos los niveles mediante un ambiente de cordialidad y participación en el cual se compartan dudas, opiniones y propuestas que enriquezcan el trabajo de la gerencia.
- Vigilar y procurar que la información llegue a los miembros de la gerencia de manera oportuna y clara, para evitar incertidumbre y rumores que afecten la estabilidad de su dinámica. Así mismo, el área se reservará el derecho de omisión en caso de ser necesario y transmitirá a través de los canales más adecuados, los siguientes tipos de información: el acontecer organizacional, las situaciones que afectan el ámbito personal o profesional del empleado y los datos necesarios para realizar su trabajo.
- Diseñar mensajes que difundirá a través de diversos medios de comunicación que sirvan de canales entre la gerencia y sus empleados para que la información circule de manera

oportuna, oficial y objetiva. El diseño manejará una unidad de campaña acorde a la imagen corporativa de la empresa. Además, realizará las siguientes actividades:

-La promoción, a través del “radiopasillo” (los líderes formales mencionarán la nueva área y sus funciones, además se diseñarán mensajes que creen expectativa para los pizarrones informativos y el correo electrónico, en los cuales se refleje el respaldo que la Gerencia les otorga).

-A partir del lanzamiento, los medios deberán ser mantenidos (servicios, ambiente gráfico) y actualizados (información) con regularidad para garantizar el interés de todo el personal.

-La evaluación, con la utilización de técnicas que permitan conocer tanto el número de empleados que los utilizan como las áreas de oportunidad que pueden ser transformadas o eliminadas para causar mayor impacto.

-Costo: contratación de un asesor en comunicación organizacional: \$30.000 mensual

2. Medios de comunicación interna para la GDS:

Gaceta

-Objetivo: difundir los acontecimientos que tengan significado en común entre los empleados para promover su sentimiento de pertenencia e identificación con los objetivos de la GDS.

Sus ventajas principales son favorecer la comunicación descendente y ascendente a través de la interacción de los empleados en algunas de sus secciones, perdurar en el tiempo, difundir información de interés de manera confiable y oficial así como contar con un diseño atractivo.

-Metas:

- Obtener en un 60% opiniones favorables respecto al contenido y formato de la gaceta de lanzamiento.
- Lograr un índice de lectores del 80% después de las primeras seis publicaciones.

-Coordinación con otras áreas: para elaborar el contenido y el diseño de la gaceta, la gerencia se coordinará con la Gerencia de Comunicación Social, a la cual solicitará información relevante de toda la empresa.

-Contenido: el título es “AVANCES” y sus secciones:

- Editorial: Consistirá en un mensaje de superación, optimismo e invitación a todos los miembros de la gerencia a participar activamente en la nueva dinámica organizacional.
- Tu Gerencia: Información sobre premios otorgados a la GDS, convenios, proyectos, concursos, la cultura organizacional y movimientos en el organigrama.
- Empleados que triunfan: Una sección dedicada a informar acerca de los premios y distinciones que obtienen sus empleados dentro o fuera de la gerencia los cuales refuerzan su calidad humana y profesional. Los ámbitos pueden ser deportivo, artístico, laboral y cultural. Los empleados participarán enviando sus historias a través del correo electrónico o entregándolas personalmente al área de comunicación, la cual publicará periódicamente todos los casos.
- Noti-GDS: Sección con las noticias que impactan directa o indirectamente a la GDS y a CFE como sus proyectos. También contendrá un resumen de los acontecimientos mundiales más relevantes en política, economía y sociedad.
- El Breve Espacio: Un sitio en el cual el equipo de comunicación hará una breve pero concisa mención sobre el seguimiento a las quejas y sugerencias más recurrentes del buzón de la gerencia. Además, incluirá una mención a las propuestas seleccionadas del Buzón de propuestas.
- Tiempo ¿Libre?: Un espacio en el que se publicarán cursos, talleres, conferencias y concursos de interés para los miembros de la gerencia. Igualmente se señalarán eventos o espectáculos deportivos, artísticos y culturales con descuento para los empleados.

- Formato: Tamaño carta, papel bond con 15 páginas a color. Peso: 125gm.

Tiraje: 100 piezas Periodicidad: mensual

- Costo: \$150.00 c/u

Evaluación: será a través de encuestas para obtener el número de lectores así como sus opiniones y propuestas respecto al formato y contenido. Se evaluará cada cinco meses.

- **Buzón de propuestas**

-Objetivo: estimular la creatividad y participación de los empleados con propuestas encaminadas a la mejora continua de los métodos y sistemas de trabajo en beneficio de la gerencia y sus miembros.

-Metas:

- Conseguir un índice de participación del 60% al primer bimestre de lanzado el Buzón de propuestas.
- Lograr de manera semestral un índice de participación del 80%.

Este medio comprende flujos de comunicación descendente y ascendente ya que representa una forma efectiva de que los líderes identifiquen y resuelvan oportunamente las inquietudes de sus empleados. Además constituye un canal a través del cual los miembros pueden transmitir sus propuestas con respecto al mejoramiento de la calidad, productividad, equipos, métodos y las condiciones de su organización para favorecer su desarrollo.

-Los líderes formarán un comité que tendrá las siguientes funciones:

1. Difundir el proyecto del Buzón de propuestas.
2. Motivar al personal a que participe con sus propuestas.
3. Recoger semanalmente las propuestas de los empleados.
4. Analizar las sugerencias y llevar un control sobre las mismas.
5. Desarrollar estrategias para mejorar los métodos y sistemas de la GDS con base en las propuestas de los empleados.
6. Seleccionar la “mejor propuesta del bimestre” con base en criterios como objetividad, viabilidad y beneficios para el mejoramiento de la gerencia.

-El procedimiento para la presentación de propuestas es el siguiente:

1. Podrán participar todos los empleados de la GDS.
1. Las sugerencias se podrán presentar de forma individual o en equipos de tres personas como máximo.
2. No se aceptarán propuestas que tengan que ver con reclamos de carácter personal, salarios o prestaciones, que estén en contra de las disposiciones legales y políticas de Comisión Federal de Electricidad así como quejas sin propuestas.

3. Cada empleado podrá presentar tantas sugerencias como desee.

-Los premios:

1. La hoja de propuestas tendrá un talón desprendible el cual conservará el autor o autores de la propuesta para reclamar el premio en caso de resultar seleccionados.
2. Las propuestas serán analizadas por un comité integrado por los líderes formales.
3. Se evaluarán los siguientes criterios: creatividad, viabilidad y beneficios que conlleva.
4. Se informará por medio de una circular a los autores de las propuestas que resulten seleccionadas, a quienes se entregará un reconocimiento oficial con copia para el Plan vida y carrera así como un bono económico equivalente a 10 días de salario para cada integrante.

-Formato: debido a que no todos los empleados cuentan con un equipo de cómputo para realizar su trabajo, el Buzón se presentará a modo de caja y serán dos unidades. Se colocarán a la entrada de la gerencia en el primer y cuarto piso, de tal modo que todos los empleados tengan acceso a ellos.

-Formato del Buzón: Caja de acrílico a 1 tinta en serigrafía. Medidas: 25cm x 30cm x 36cm.
Costo: \$500 c/u. serán 2 unidades.

-Difusión del Buzón de propuestas:

1. Anuncios en el pizarrón informativo a modo de expectativa.

En cartel, papel couché a 4 tintas. Medidas: 59.5 cm. x 40 cm. Peso: 60gm.

Costo: \$75.00 c/u. se imprimirán 4 piezas.

2. Conferencia al personal para exponer las características, objetivos, reglamento así como los beneficios de que todos participen. Será presidida por la Dra. Margarita Pérez Gavilán con el apoyo de una presentación en Power Point con la información descrita hasta el momento.

3. Tríptico informativo acerca del funcionamiento y objetivos del Buzón de propuestas, el cual será entregado a cada empleado para reforzar la información que recibieron durante la conferencia.

Hoja carta, papel bond a 3 tintas. Peso: 25gm.

Costo: \$20.00 c/u. Se imprimirán 100 piezas.

Evaluación: La efectividad del Buzón de propuestas será evaluada mediante la cantidad de formatos recibidos mensualmente, lo cual aportará el índice de participación. Además se realizarán encuestas semestrales para conocer la opinión del personal sobre este medio.

- **Pizarrón Informativo:**


-Objetivo: Reducir el nivel de incertidumbre y rumor que existe en la gerencia a través de la publicación formal de mensajes institucionales.

Actualmente existe un pizarrón a la entrada del edificio de Administración y la información que contiene es acerca de la empresa en general. Su formato es el de un rectángulo de madera triplay con marco de aluminio en el cual se coloca dicha información en hojas tamaño carta o carteles.

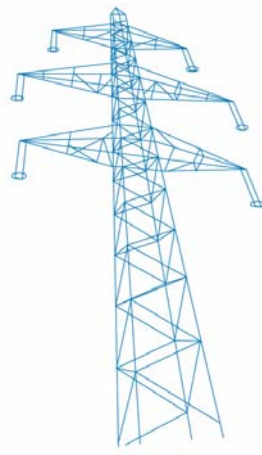
-Contenido: será básicamente sobre cursos, publinotas, concursos, cuidado de las instalaciones, protección civil, avisos y convocatorias. Además servirá para reforzar las acciones propuestas en los demás programas que integran el plan estratégico de comunicación interna. Se colocará un pizarrón informativo a la entrada de la gerencia en el primer piso y el otro en el cuarto piso.

-Formato: Madera triplay con marco de aluminio. 160cm x 110cm.

Costo: \$1.800 c/u. Serán 2 unidades.

AVANCES 

ANO 1 No 1 OCTUBRE 2006



¿Qué hay detrás de la generación de luz?

Liderazgo, de la teoría a la práctica
La GDS implementará un nuevo proyecto de fomento a la dirección estratégica y el trabajo en equipo.

El Cajón, un proyecto de primer nivel
CFE continúa realizando esfuerzos por suministrar energía eléctrica a todos los rincones de México.

Una opción de fin de semana
El Museo Tecnológico de CFE te ofrece diversas alternativas para conocer tu empresa y disfrutar con tu familia.

INDICE

EDITORIAL 02 Unamos esfuerzos	EMPLEADOS QUE TRIUNFAN 07 Reconocimientos a lo más destacado del 2006	EL BREVE ESPACIO 15 Tus sugerencias no se desechan, se aprovechan
TU GERENCIA 03 Donde estamos y hacia donde vamos	NOTI GDS 09 El Cajón, un proyecto de primer nivel	TIEMPO... ¿LIBRE? 17 Una opción de fin de semana
04 Conoce y utiliza el nuevo buzón de propuestas	13 Los diablitos, el enemigo no. 1 de la industria eléctrica	18 Privatización. Un nuevo reto para las empresas nacionales
06 Liderazgo, de la teoría a la práctica	14 Los universitarios, una futura fuente de producción	

AVANCES | OCTUBRE 2006 01

DIRECTORIO

COMITE DE COMUNICACION

COLABORADORES EN ESTE NUMERO


COLABORADORES REGIONALES

COORDINACION EDITORIAL

DISENO

IMPRESION

DIRECCION DEL EDITOR

Editorial 

Comisión Federal de Electricidad es una de las empresas paraestatales más importantes de México y América Latina. Cuenta con más de 150 plantas en todo el país y proporciona energía eléctrica al interior de la República Mexicana.

Es por eso que a pesar de los constantes avisos de privatización, la empresa sigue firme en su misión y no permitirá que capital extranjero comience a desarrollar las funciones que por más de 50 años ha estado haciendo, posicionándola dentro de las 100 empresas más importantes de México.

Sin embargo, la institución no ha llegado a este nivel por sí sola, es el resultado de una inteligente estrategia de administración de recursos materiales, económicos y, sobre todo, humanos.

En ese contexto, nuestra misión es prevenir y mitigar los impactos sociales derivados de la construcción y operación de las centrales de generación, transformación y distribución en sus trabajadores así como en las comunidades vecinas.

Para cumplir con este reto, debemos fortalecernos internamente y formar un solo equipo de trabajo orientado a la mejora continua de nuestros procesos. Formemos parte de esta nueva ola de cambios que favorecerán, si todos nos comprometemos, a mejorar nuestro clima de trabajo y promover el desarrollo de esta, nuestra empresa. **GSD**




Una empresa de clase mundial

CFE
Comisión Federal de Electricidad

Carteles de presentación del Buzón de propuestas

¿Estás dispuesto a participar en el desarrollo de Tu Gerencia? Una nueva alternativa esta por llegar.



Nuevo
Buzón de propuestas
¡CONOCELO!

¿Te gustaría que tus **ideas** y propuestas sobre tu gerencia fueran escuchadas y **premiadas**?



¡Acércate!
y conoce tu nuevo
Buzón de propuestas

Tríptico informativo de Buzón de propuestas

Como funciona:

 - OBSERVA, como está funcionando el sistema actual de trabajo.

 - PIENSA, como puede mejorar.

 - ESCRIBE, tu propuesta bien detallada y deposítala en tu nuevo:

Buzón de Propuestas

Con estos sencillos pasos
Tú seras parte de los
cambios que mejorarán
nuestra gerencia...

Directorio

CFE
Comisión Federal de Electricidad

GDS
Gerencia de Desarrollo Social

**Buzón
de
propuestas**

Gerencia de Desarrollo Social
Río Ródano No. 14 - 4o piso, Sala 403
Col. Cuauhtémoc, C.P. 09820
México D.F.
Tels. (55) 5553-0582 y 5286-6564
Fax: (55) 5553-6626

CFE
Comisión Federal de Electricidad

La Gerencia de Desarrollo Social, interesada en tus propuestas para mejorar nuestro ambiente de trabajo, ha desarrollado el nuevo:

Buzón de propuestas



Una alternativa real y eficaz para que todos construyamos un clima laboral mas positivo...

Tus propuestas pueden aplicarse para:



- Mejorar metodos de trabajo.
- Mejorar la calidad
- Apoyar el orden, la seguridad y el aseo.
- Mejorar las relaciones entre los trabajadores.
- Eficientar el servicio al cliente.

Reglamento:

- Podrá participar todo el personal.
- Las propuestas se presentarán de forma individual o en equipo.
- No hay límite para el número de propuestas.
- No se aceptarán críticas personales o reclamos sobre salarios, prestaciones y/o las normas legales o políticas de la empresa.

GDS
Gerencia de Desarrollo Social

1. Las propuestas serán analizadas por un comite conformado por los líderes formales de TU gerencia.
2. Se analizará la creatividad, viabilidad y beneficios de tus propuestas.
3. Las propuestas seleccionadas recibirán un reconocimiento oficial asi como un bono económico equivalente a 10 días de salario.



Recuerda que:

- Tus ideas son valiosas y necesarias.
- Una idea, por sencilla que parezca, puede generar grandes beneficios.
- Todos somos responsables del exito de la GDS.

Buzón de propuestas



	Fecha: ___/___/___	Folio: 0001
NOMBRE(S): _____		

AREA: _____		
PROBLEMA: _____		

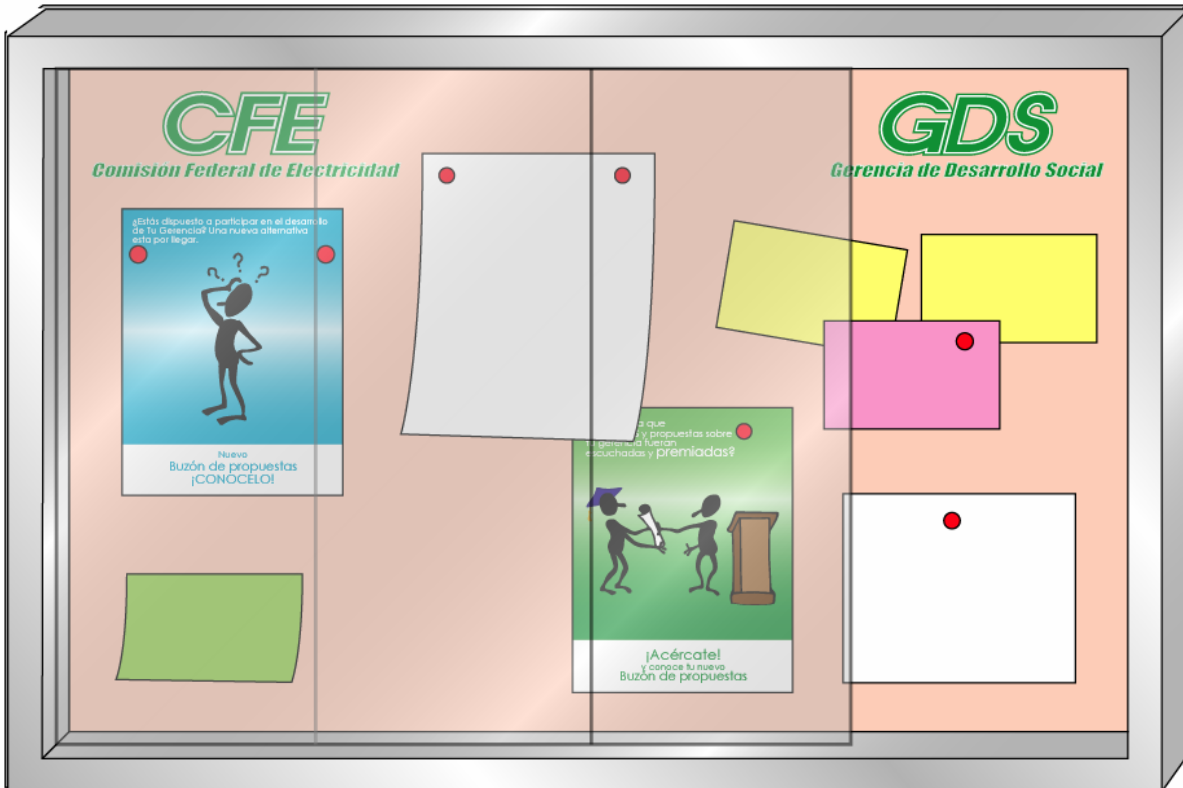
PROPUESTA: _____		

BENEFICIOS: _____		

GRACIAS POR PARTICIPAR		

Nombre: _____		
Área: _____		
Fecha: ___/___/___		
		Folio: 0001

Pizarrón informativo



4.2.2 Programa de difusión del direccionamiento estratégico de la GDS

Objetivo:

Lograr que todos los miembros de la Gerencia de Desarrollo Social conozcan su misión, visión y valores para promover su sentido de pertenencia así como la orientación de todas sus acciones hacia su consecución.

Meta:

Conseguir a dos meses de la difusión de la misión, visión y valores de la GDS, que el 100% de los empleados refiera dichos elementos así como su interpretación formal.

Justificación:

Todo proceso de planeación estratégica, en principio, se compromete a identificar y definir los elementos culturales de una organización ya que ellos establecen el camino a seguir para el logro de sus objetivos. La misión, visión y valores de la GDS le otorgan un sentido, es decir, un direccionamiento estratégico ¿quienes somos? y ¿hacia dónde vamos?

A pesar de que la gerencia definió formalmente dichos elementos en su Manual de inducción actualmente el 40% de sus miembros casi no los conoce, sin embargo, el 25% del personal considera que todos son totalmente responsables de su desarrollo. Por lo tanto si se difunde la misión, visión y valores de la GDS y se llevan a cabo estrategias para involucrar al personal y motivarlo, el nivel de identidad y compromiso de los empleados se elevará.

Responsables de la estrategia:

Líderes formales de la GDS.

Público objetivo:

Todo el personal de la Gerencia de Desarrollo Social.

Tácticas:

1. Identificación de la misión, visión y valores en el Manual de inducción.

Misión: “Contribuir al mejoramiento del clima organizacional y la calidad de vida de los empleados así como de las comunidades vecinas a las centrales de CFE, coadyuvando a la productividad Institucional”.

Visión: “Fortificar el quehacer de Comisión Federal de Electricidad mediante la aceptación, reconocimiento, autonomía, cohesión, implicación e innovación del ser humano en su contexto laboral y social”.

Valores:

Respeto. “Es el reconocimiento del valor inherente y de los derechos naturales de los individuos y de la colectividad. Es el punto central para lograr que las personas se comprometan a alcanzar un propósito más elevado de vida”.

Responsabilidad. “Una persona responsable, cumple con el deber que se le asignó y permanece fiel al objetivo de éste. Es importante partir de la base de la responsabilidad en el quehacer profesional, ya que de nosotros depende el éxito o fracaso de los proyectos”.

Honestidad. “Nuestro trabajo es medularmente con el recurso humano, por lo tanto, es necesario trabajar con honestidad para generar cambios de actitud primordialmente si lo que queremos es la satisfacción del empleado por formar parte de la organización, debemos crear un clima de confianza y fe en nosotros y en lo que hacemos”.

Amor. “El amor es productivo, no como un mero concepto de principios sino como un modelo de vida en el cual se trabaja para alcanzar un bien común en unidad. Con esta perspectiva, el amor se debe entender como un sistema de fusión, cooperativismo y equidad, sin perder la propia autonomía e individualidad de ser seres integrales”.

2. El siguiente paso es la difusión de dichos elementos:

- Se anunciará en los pizarrones informativos, el correo electrónico y la gaceta la conferencia titulada: “Dirección estratégica de la GDS” con la hora, lugar, fecha y una mención sobre la importancia de que los empleados de la gerencia conozcan cuál es su razón de ser, su objetivo principal así como los valores en los cuales se fundamentan sus acciones. Dicha conferencia será presidida por la Dra. Margarita Pérez Gavilán quien se

apoyará en una presentación en Power Point con la descripción y explicación de la misión, visión y valores. Para asegurar la asistencia de todo el personal, se pasará lista al principio y término de la conferencia.

- La penetración de la dirección estratégica de la GDS se reforzará a través de diversos medios que buscarán posicionarla y mantenerla en la mente de los empleados:

-Tríptico: para apoyar la información que se ofreció en la conferencia, el cual contendrá los elementos de la cultura y una invitación a dirigir todos los esfuerzos hacia la consecución de la misión y visión de la gerencia a través de la práctica de sus valores.

Formato: Hoja carta, papel bond a 2 tintas.

Costo: \$20.00 c/u. Se imprimirán 100 unidades.

-Carteles: con la misión, visión y valores de la GDS distribuidos por toda la gerencia (primero y cuarto piso). La razón de manejarlos se debe a que CFE los utiliza para difundir su cultura en todas sus oficinas, por lo tanto es un medio aceptado y reconocido por sus empleados.

Formato: Papel tipo póster a 2 y 3 tintas. Medidas: 59.5 cm. x 40 cm.

Costo: \$75.00 c/u Se imprimirán 6 carteles.

-Imagen corporativa: Accesorios de oficina útiles para los empleados, que funjan como recordatorios de la cultura: taza, *mouse pad*, calendarios y agendas de bolsillo.

- Taza: Cerámica blanca, serigrafía 1 tinta. \$35.00 c/u. Se imprimirán 100 unidades.
- *Mouse pad*: Hule espuma a 2 tintas en serigrafía. \$30.00 c/u. Se imprimirán 100 unidades.
- Calendario: Cartoncillo 3 tintas en serigrafía. Medidas: 22cm x 6cm x 10cm. \$35.00 c/u. Se imprimirán 100 unidades.
- Agenda de bolsillo: Agenda metálica tipo magnético, serigrafía a 1 tinta. 8cm x 5cm. \$15.00 c/u en mayoreo. Se imprimirán 100 unidades.

Evaluación: una encuesta en la cual el personal mencione los elementos del direccionamiento estratégico y el significado que tienen para ellos. Posteriormente cada ocho meses se realizará un *focus group* donde expongan de qué manera aplican sus elementos en el desarrollo diario de su trabajo y cómo han influido en él.

Carteles de direccionamiento estratégico de la GDS

MISION

"Contribuir al mejoramiento del clima organizacional y la calidad de vida de los empleados así como de las comunidades vecinas a las centrales de CFE, coadyuvando a la productividad Institucional"

CFE
Comisión Federal de Electricidad

GDS
Gerencia de Desarrollo Social

VISION

"Fortificar el quehacer de Comisión Federal de Electricidad mediante la aceptación, reconocimiento, autonomía, cohesión, implicación e innovación del ser humano en su contexto laboral y social"

CFE
Comisión Federal de Electricidad

GDS
Gerencia de Desarrollo Social

VALORES

Respeto
"Es el reconocimiento del valor inherente y de los derechos naturales de los individuos y de la colectividad. Es el punto central para lograr que las personas se comprometan a alcanzar un propósito más elevado de vida"

Responsabilidad
"Una persona responsable, cumple con el deber que se le asignó y permanece fiel al objetivo de éste. Es importante partir de la base de la responsabilidad en el quehacer profesional, ya que de nosotros depende el éxito o fracaso de los proyectos"

Honestidad
"Nuestro trabajo es medularmente con el recurso humano, por lo tanto, es necesario trabajar con honestidad para generar cambios de actitud primordialmente si lo que queremos es la satisfacción del empleado por formar parte de la organización, debemos crear un clima de confianza y fe en nosotros y en lo que hacemos"

Amor
"El amor es productivo, no como un mero concepto de principios sino como un modelo de vida en el cual se trabaja para alcanzar un bien común en unidad. Con esta perspectiva, el amor se debe entender como un sistema de fusión, cooperativismo y equidad, sin perder la propia autonomía e individualidad de ser seres integrales"

CFE
Comisión Federal de Electricidad

GDS
Gerencia de Desarrollo Social

Tríptico de direccionamiento estratégico para la GDS

Directorio

CFE Comisión Federal de Electricidad

Con tu participación, juntos lograremos que la Gerencia de Desarrollo Social construya el mejor ambiente laboral para tí.



GDS
Gerencia de Desarrollo Social

Conoce la misión, la visión y los valores de tu Gerencia.

Gerencia de Desarrollo Social
Río Ródano No. 14 - 4o piso, Sala 403
Col. Cuauhtémoc, C.P. 09820
México D.F.
Tels. (55) 5553-0582 y 5286-6564
Fax: (55) 5553-6626

CFE Comisión Federal de Electricidad

Misión

“Contribuir al mejoramiento del clima organizacional y la calidad de vida de los empleados así como de las comunidades vecinas a las centrales de CFE, coadyuvando a la productividad Institucional”



Valores

Respeto
Responsabilidad
Honestidad
Amor



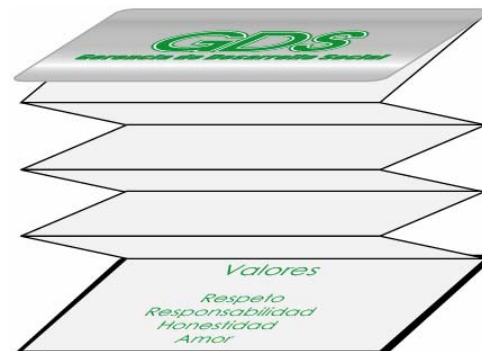
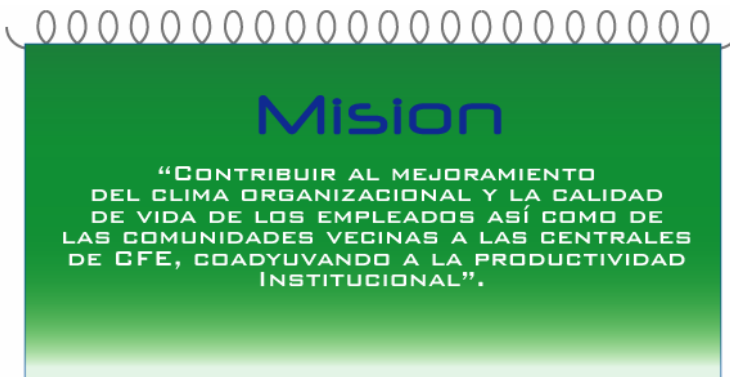
GDS Gerencia de Desarrollo Social

Visión

“Fortificar el quehacer de Comisión Federal de Electricidad mediante la aceptación, reconocimiento, autonomía, cohesión, implicación e innovación del ser humano en su contexto laboral y social”



Imagen corporativa para la GDS





CFE
Comisión Federal de Electricidad

Valores:

Responsabilidad
Honestidad
Respeto
Amor

GDS
Gerencia de Desarrollo Social

4.2.3 Programa de motivación y reconocimiento a los empleados de la GDS

Objetivo:

Conseguir que los empleados de la GDS participen y se sientan satisfechos con su trabajo a través del reconocimiento y motivación objetivos de su desempeño.

Justificación:

Uno de los niveles de la pirámide de Abraham H. Maslow es el de las necesidades de reconocimiento o de la autoestima, las cuales se refieren a que toda persona aspira sentirse apreciada y destacar dentro de un grupo social o laboral. El 51.6% del personal mencionó en el cuestionario individual que algunas veces los incentivos que otorga la gerencia lo motivan a superarse, mientras que el 31.6% opinó que pocas veces dichos incentivos se otorgan objetivamente.

Además, en el *focus group* se reflejó el interés de los miembros en recibir motivación y reconocimiento por su trabajo ya que esta variable ocupó con el 15% el tercer lugar en las propuestas para mejorar el clima. Por todo lo anterior, una estrategia en este sentido es acertada si se desea contar con un recurso humano competente y participativo en lugar de un personal apático e insatisfecho.

Responsables del programa:

Líderes formales de la GDS.

Público objetivo:

Todo el personal de la Gerencia de Desarrollo Social.

Tácticas:

1. Se propone diseñar un Sistema de incentivos con el fin de medir objetivamente la puntualidad, asistencia, antigüedad y descansos del personal con la posibilidad de que los miembros conozcan la forma en que son evaluados y, en caso de ser necesario, corroboren sus datos.

-Meta:

- Obtener el 90% de opiniones favorables respecto al Sistema de incentivos de la GDS al cabo de seis meses de su lanzamiento.

Este sistema puede ser desarrollado por el área de informática de la Unidad de apoyo administrativo de la GDS y controlado por los líderes formales. El costo aproximado de la instalación y mantenimiento del programa por un año es de \$250.000. Constará de dos programas básicos que capturarán los datos personales del empleado y controlarán objetivamente su situación laboral: Programa “Base de datos del empleado” y Programa de “Trabajo del empleado”.

El primero realiza altas, bajas, cambios y búsquedas de los datos personales y laborales de los empleados para tener control y apoyar al Plan vida y carrera mediante su información. El segundo programa tiene la finalidad de almacenar la puntualidad, horas extras, los tiempos muertos y los avances diarios de su trabajo. Su objetivo principal es llevar un control sobre el rendimiento de los empleados.

Evaluación: se realizará a través de sondeos de opinión semestrales para obtener los comentarios de los empleados sobre el nuevo Sistema de incentivos.

2. Capacitación. Tiene como objetivo brindar a los empleados la oportunidad de actualizar y aprender nuevos conocimientos a través de un programa de capacitación cuyos aportes redunden en la satisfacción de sus necesidades de autorrealización así como en la consecución de los objetivos de la gerencia. Se programarán cada tres meses e incluirán tres ejes fundamentales: la detección de necesidades de capacitación, la aplicación de los cursos y la evaluación del aprendizaje.

-Detección de necesidades. Implica un formato que será llenado por los líderes de área, quienes tienen una mejor noción de sus empleados y del puesto que desempeñan. Dicho formato contiene cuatro columnas: en la primera se creará una lista de los conocimientos o habilidades necesarias para desempeñar el puesto en cuestión, en la segunda y tercera se definirá el grado de conocimiento o habilidad que requiere el puesto y el grado que presenta el empleado respectivamente. En la cuarta columna se jerarquizarán en orden de

importancia de los cursos, los cuales se programarán según las posibilidades y necesidades de la gerencia.

-Aplicación de los cursos. Dependerán del perfil de sus áreas así como de las necesidades que presenten los empleados. Deben dirigirse hacia tres niveles: actitudes (desarrollar la capacidad de responder a estímulos y presiones del medio ambiente con tolerancia y confianza, por ejemplo), conocimientos (obtención de información sobre técnicas, procedimientos y sistemas necesarios para la organización) y habilidades (desarrollo de destrezas para comunicarse, participar y tomar decisiones).

-Evaluación del aprendizaje. Consiste en medir las actitudes, conocimientos y habilidades obtenidas en los cursos de capacitación. Se propone utilizar la técnica de Casos secuenciales, en donde los empleados trabajan en equipo sobre una situación hipotética que tenga que ver con las actividades de la gerencia, a partir de la cual predecirán posibles escenarios y sugerirán diversas alternativas de acción. Esta técnica pone a prueba las actitudes, conocimientos y habilidades de los empleados. La gerencia podrá seleccionar otras técnicas de acuerdo a los factores que quiera medir.

Finalmente, los resultados que se obtengan serán registrados por los líderes de la gerencia, los cuales se reservarán comentarios y juicios delante de los empleados, a quienes se avisará que la información obtenida será analizada y evaluada con el fin de mejorar el contenido de los cursos. Además se llevará un control del número de asistentes y sus opiniones respecto al contenido y formato de los cursos.

3. Plan vida y carrera. Su objetivo es motivar al personal, a través de oportunidades de desarrollo dentro de la GDS con base en su desempeño, para que actualice sus conocimientos o habilidades. Su metodología es la siguiente:

- La GDS contará con expedientes de todos los empleados con currículum actualizado.
- La gerencia o, en su caso, Comisión Federal de Electricidad se reservará el derecho de omitir ciertas plazas según lo dispuesto en el Contrato Colectivo del Trabajo CFE-SUTERM.
- En caso contrario al punto anterior, se lanzará la convocatoria por medio del correo electrónico y los pizarrones informativos de tal manera que los empleados se registren en

una base de datos, la cual les solicitará que actualicen sus expedientes, de esta forma todos los candidatos que cumplan con el perfil gozarán de las mismas posibilidades.

-Mediante el análisis de dichos expedientes, se hará la selección del empleado que ocupará la plaza. Una vez terminado este proceso, se informará a través de los medios de comunicación institucionales su nombre así como los motivos por los cuales fue seleccionado. Al empleado elegido se le enviarán por correo electrónico los trámites a seguir además de una felicitación y bienvenida por parte de la Gerente.

4. Reconocimientos. Se diseñarán reconocimientos oficiales tipo diploma para el personal que asista a cursos, talleres, conferencias, seminarios, diplomados u obtengan un nuevo nombramiento en la GDS; serán entregados por su jefe inmediato y aparecerá una lista de los empleados reconocidos en el pizarrón informativo con una invitación anexa para que todo el personal participe. La Unidad de apoyo administrativo conservará una copia que añadirá al expediente de los empleados y se tomará en cuenta para el Plan vida y carrera.

Meta:

- Alcanzar semestralmente un índice de participación del 80% del personal a los cursos, talleres, seminarios o diplomados que ofrezcan Comisión Federal de Electricidad o la GDS.

Formato de reconocimientos: Tamaño carta, cartulina opalina a 2 tintas en serigrafía.

Costo: \$18.00 c/u en mayoreo. Se imprimirán según las necesidades de la gerencia.

Además, se elaborarán postales de felicitación por cumpleaños que se entregarán dentro de la empresa a cada empleado en un sobre cerrado, cuyo contenido serán unas palabras de felicitación y buenos deseos por parte de la GDS. Para este fin se elaborará un formato al cual se le cambie únicamente el nombre y cargo del empleado así como la fecha del cumpleaños. El diseño de dichas postales podrá variar periódicamente

Formato: Cartulina opalina, medidas: 9cm x 15cm.

Costo: \$13.00 c/u en mayoreo. Se imprimirán según las necesidades de la gerencia.

Diagrama de flujo del programa "Base de datos del empleado".

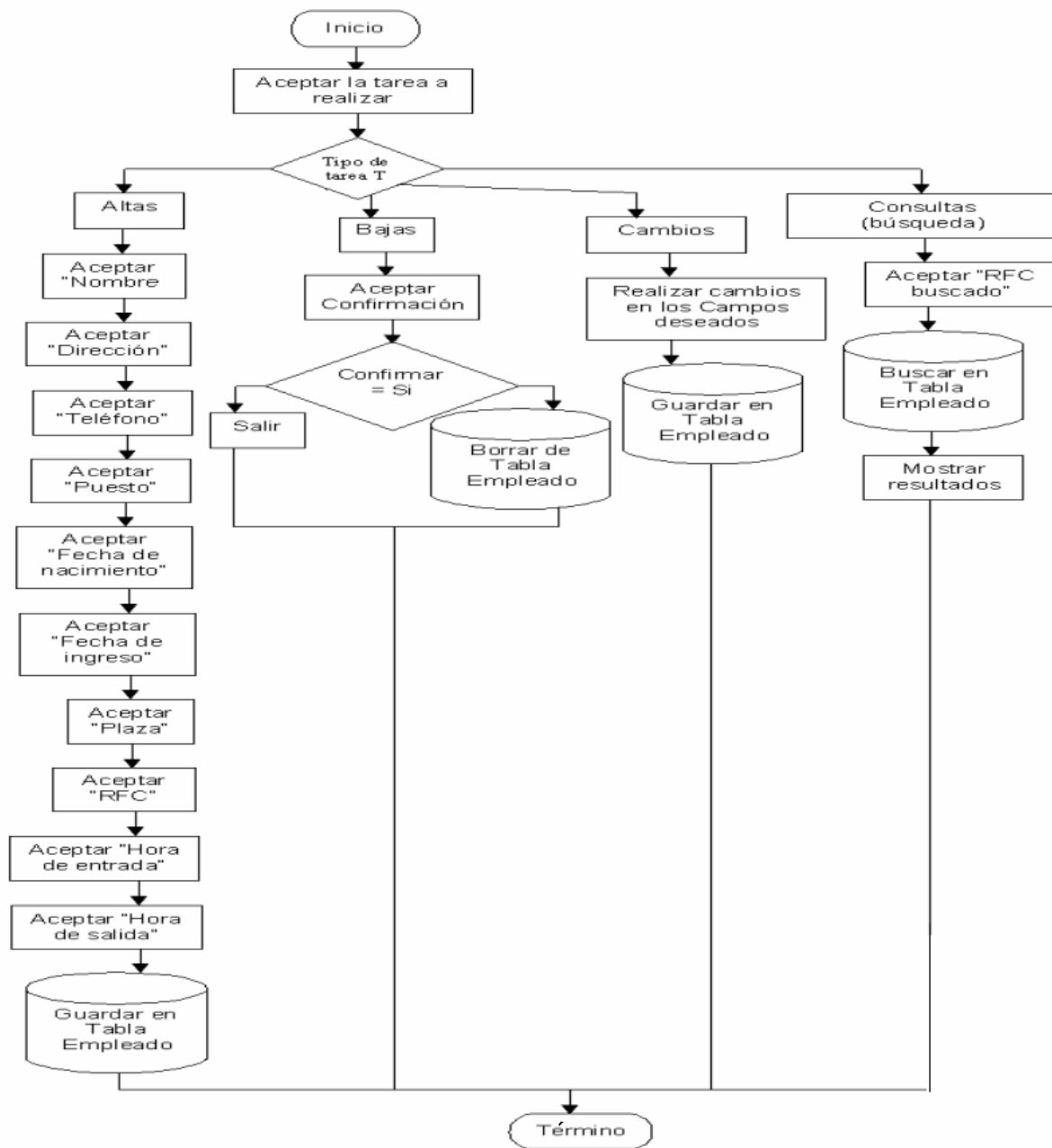
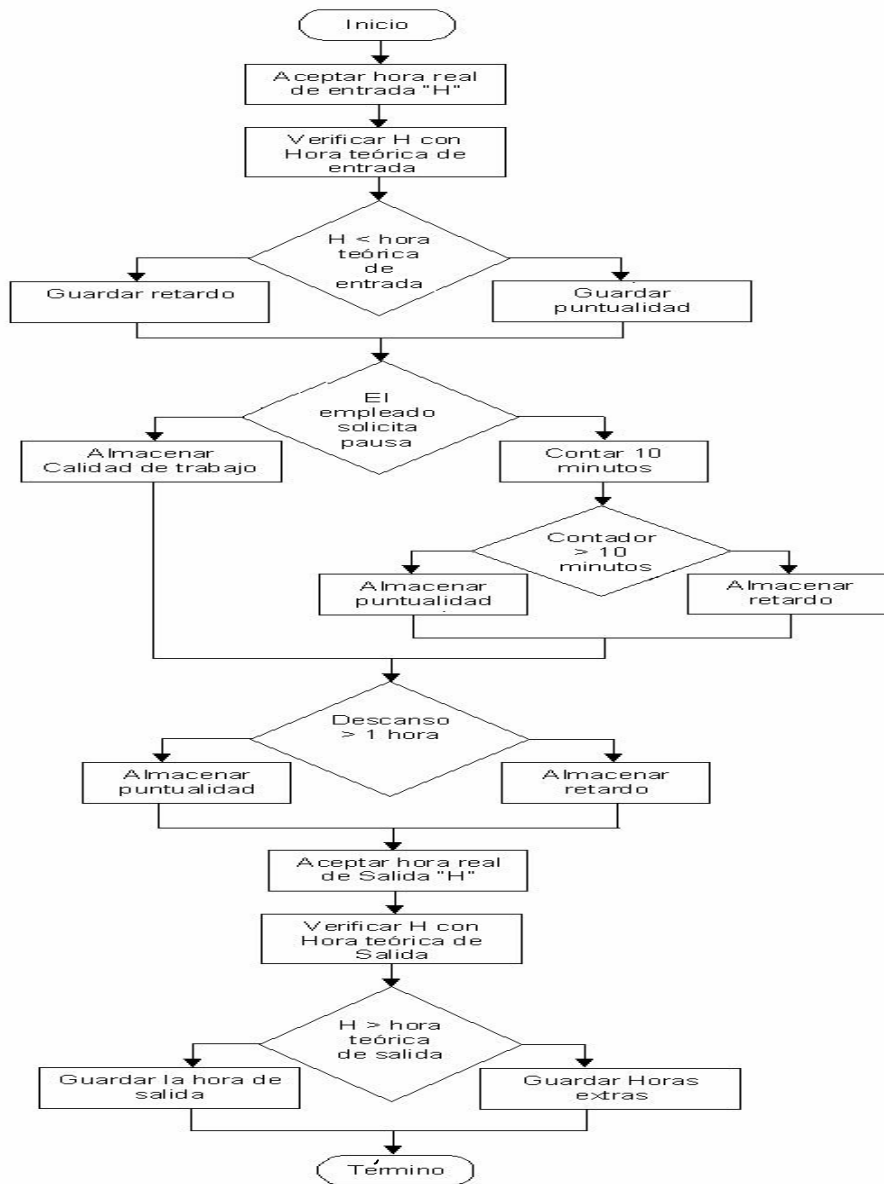


Diagrama de flujo del programa “Trabajo del empleado”



DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

NOMBRE _____ AREA _____	PUESTO _____ FECHA _____ NO. EMPLEADO _____
----------------------------	--

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE REQUIERE EL PUESTO	GRADO REQUERIDO			GRADO MOSTRADO			PRIORIDAD NUMERO
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
GENERALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESPECIFICOS Y/O TECNICOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HABILIDADES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NOMBRE DEL GERENTE _____	FIRMA _____
NOMBRE LIDER (JEFE DE AREA) _____	FIRMA _____

Formato de reconocimiento



Otorga el siguiente

RECONOCIMIENTO

A: _____

Por su
destacada participación
en el concurso
YO Y MI GERENCIA

Dra. Margarita Pérez Gavilán
Gerente

Ing. Alfredo Díaz Ayub
Directora General

Octubre 2006

Postales de felicitación



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>¡¡Feliz Cumpleaños!!</p>
	<p>Recibe con afecto esta tarjeta de parte de tu Gerencia. Deseamos que sigas cosechando logros por muchos años más.</p>

4.2.4 Programa de reforzamiento al liderazgo formal y el trabajo en equipo de la GDS

Objetivo:

Lograr un liderazgo que fomente la participación y trabajo en equipo dirigido hacia el logro de las metas organizacionales de la GDS.

Justificación:

En la Gerencia de Desarrollo Social actualmente existe un liderazgo formal y autoritario que impone actividades a su personal, no fomenta la participación y no se interesa en escuchar y atender sus dudas o sugerencias. En la entrevista no estructurada que se aplicó, tres de cinco líderes consideran que ellos deben asumir la responsabilidad y el control para asegurar que el trabajo sea eficiente y eficaz, por su parte, 45% de los empleados ven coartada su libertad de decisión y participación argumentando que sus jefes inmediatos pocas veces los involucran en la toma de decisiones.

Esta falta de comunicación y confianza agravada por el transcurso del tiempo, ha generado un liderazgo autoritario y falta de equipos de trabajo dirigidos formalmente hacia la consecución de los objetivos de la gerencia. Por lo tanto, diseñar acciones que fortalezcan el liderazgo y el trabajo en equipo fomentarán un clima más participativo y mejores relaciones entre los niveles.

Responsables de programa:

Un asesor externo especialista en liderazgo, relaciones humanas, comunicación y equipos de trabajo.

Público objetivo:

Todo el personal de la Gerencia de Desarrollo Social.

Tácticas:

1. Talleres dirigidos a los líderes formales. Se impartirá un taller semestral sobre liderazgo en el que se acentúe la importancia que revisten tanto ellos como las personas que tienen a su cargo para el logro de objetivos de la gerencia y, por ende, el éxito de toda la empresa. Se eligió la modalidad de taller porque implica interacción e impacto así como una

participación que permita a los receptores encontrar y entender la razón de lo expuesto. Como complemento del punto anterior, la gerencia ofrecerá un taller semestral sobre comunicación y relaciones humanas con el fin de sensibilizar paulatinamente a los líderes formales para que confíen en su personal y deleguen responsabilidades de acuerdo a las capacidades y habilidades detectadas en cada miembro.

El contenido de los talleres deberá actualizarse constantemente. La propuesta de los primeros talleres de Liderazgo y Relaciones humanas es la siguiente:

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

1. Generalidades del liderazgo.
 - a) Los tipos de liderazgo y su aplicación en las organizaciones.
 - b) Aprender a reconocer las características de un líder.
 - c) Funciones principales de un líder organizacional.
 - d) ¿Qué tipo de líder soy?

2. Herramientas de gestión para el líder.
 - a) La comunicación como herramienta de gestión de equipos.
 - b) Reconocer la motivación de las personas en el trabajo.
 - c) Empatar los objetivos organizacionales y personales.
 - d) Dirección de reuniones para la solución de problemas.

3. La inteligencia emocional y actitud positiva frente al estrés y al cambio.
 - a) Estrés y presión laboral en situaciones de crisis.
 - b) El poder de una visión positiva frente al conflicto.
 - c) Perspectiva de soluciones de equipo.
 - d) Visión estratégica y colaboración entre áreas.

FOMENTO DE RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN

1. Los valores y las relaciones humanas.
 - a) Conociendo y reconociendo mi personalidad.
 - b) Actitudes y comportamientos frente a diversos estímulos.
 - c) Relaciones laborales afectivas.

2. La comunicación como facilitador de las relaciones humanas.
 - a) Factores para una comunicación efectiva.
 - b) El arte de escuchar.
 - c) Usos e impacto del lenguaje no verbal.
 - d) La retroalimentación.

3. Importancia de las relaciones humanas.
 - a) Satisfacción de necesidades de pertenencia, estima y autoestima.
 - b) En busca del mismo objetivo.
 - c) Un clima laboral positivo.
 - d) Integración y trabajo en equipo.

Duración y costo: Cada taller tendrá una duración aproximada de 9 horas (3 horas por cada unidad) con tiempos de descanso (15 min.) y comida (1hr.). El personal se dividirá en dos grupos y cada uno recibirá el taller uno de los meses asignados. Su costo aproximado es de: \$24.000

Evaluación: mediante dinámicas de grupo con situaciones imaginarias que requieran la puesta en práctica de sus conocimientos adquiridos en el taller. Entrevistas para recoger opiniones acerca de su contenido y ejecución así como sus propuestas para enriquecerlo.

3. Equipos de trabajo. Tiene como objetivo la consecución de equipos de trabajo funcionales en la GDS y la dirección de sus actividades hacia la consecución de la misión y visión. Los líderes de cada área formarán sus equipos de trabajo y en conjunto definirán sus propias metas y prioridades de manera que concuerden con las que se propone cada año la

Gerencia de Desarrollo Social, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo. Ya unificado dicho objetivo se acordará el rol y las funciones que desempeñará cada miembro de acuerdo a sus capacidades y habilidades, aunque siempre abiertos a la colaboración.

Los líderes tendrán como responsabilidad los siguientes puntos:

- Definir sus objetivos y metas respecto a las de la gerencia.
- Estimular la creatividad y participación de sus miembros.
- Otorgar la información necesaria para que todos sus miembros participen en la toma de decisiones.
- Detectar amenazas laborales y/o personales (poca productividad, monotonía, falta de motivación, bajos niveles de participación y compromiso, falta de comunicación o información) con el fin de solucionarlas oportunamente y favorecer la buena marcha del equipo.
- Evaluar la eficiencia y eficacia del trabajo de equipo respecto a los objetivos de la GDS.
- Favorecer la colaboración con los demás equipos de trabajo de la GDS.

Por su parte, los miembros de los equipos se comprometerán a:

- Participar activamente con propuestas para desarrollar un eficaz trabajo en equipo.
- Estar en continua búsqueda y renovación de sus sistemas de trabajo.
- Capacitarse para actualizar y adquirir nuevos conocimientos que enriquezcan el trabajo de todos.
- Desarrollar las reuniones en un ambiente de respeto y compañerismo.

Evaluación: a través de entrevistas cada cuatro meses a los líderes formales para conocer la funcionalidad, participación y resultados del equipo respecto a los proyectos que se les asignan.

4. Reunión de trabajo. El último viernes de cada mes se celebrará una junta de equipo a modo de lluvia de ideas en la cual se reflexionará sobre los problemas identificados, sus causas o efectos y soluciones. Además se profundizará sobre la naturaleza del trabajo y las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia. Dicha dinámica comprenderá los siguientes pasos:

- Definición del asunto a tratar (orden del día).
- Rondas de participación para escuchar a cada miembro del equipo.
- Discusión y ampliación de las ideas principales en donde todos participen.
- Anotar en un lugar visible para todos, la jerarquización de las posibles soluciones teniendo en cuenta su incidencia y urgencia.
- Votación para determinar cual es la estrategia más viable y que aportará los mayores beneficios.
- Establecer un sistema para controlar y evaluar las estrategias.

El formato para registrar la reunión y sus conclusiones es el siguiente:

Reunión de trabajo		No. 00001	
Área:			
Fecha:			
Hora:			
Asistentes		Asuntos tratados	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	
Estrategia	Responsables	Fecha	Control

4.2.5 Programa de integración del personal de la Gerencia de Desarrollo Social

Objetivo:

Promover la cohesión grupal entre los miembros de la gerencia y establecer lazos de pertenencia que se reflejen en el desempeño laboral de todos.

Justificación:

En la Gerencia de Desarrollo Social no existen estrategias de fomento a la integración ya que sus líderes consideran que se trata de una práctica que debe desarrollarse voluntariamente el personal. A pesar de esto, en el cuestionario individual el 36.6% de los empleados contestó que le resulta totalmente importante relacionarse de manera informal con sus compañeros y para el 46.6% lo es parcialmente.

Dentro de las propuestas para mejorar el clima de la GDS realizada en el *focus group*, la convivencia o integración con los compañeros ocupó el primer lugar con el 31%, por lo tanto este programa representa una oportunidad para aprovechar la disposición de los empleados y desarrollar el sentido de pertenencia, participación y convivencia sana que necesita la GDS con el fin de lograr unión e identidad entre sus miembros, quienes con sus acciones, pueden afectar o beneficiar a la misma.

Responsables de programa:

Líderes formales de la GDS.

Público objetivo:

Todo el personal de la Gerencia de Desarrollo Social.

Tácticas:

1. Desayuno de retroalimentación. Esta práctica ya se lleva a cabo, sin embargo se propone una metodología para hacer más eficiente la reunión. La Dra, Margarita Pérez Gavilán se reunirá con todo su personal en un desayuno cuatrimestral que tendrá lugar en el Hotel Sheraton de Reforma. Dicha reunión constituirá un foro para promover una comunicación formal y grupal en la cual se obtengan opiniones propositivas y los empleados convivan también de manera informal.

Dicha reunión tendrá las condiciones de un grupo primario:

- Los líderes decidirán el asunto a tratar (premio otorgado a la GDS, proyectos, conflictos que obstaculizan el desarrollo de la gerencia, nombramientos, cambios estructurales o funcionales y celebraciones). Se enviará una circular cinco días hábiles antes, en la cual se informe a cada empleado la fecha, hora y el tema que se tratará en la reunión.
- Será de carácter informal, por lo tanto los códigos de comunicación serán informales y sencillos.
- La coordinación de la reunión se delegará a un empleado diferente cada vez, de modo que los miembros adquieran responsabilidad e interés en asistir.
- Todos tendrán la posibilidad de participar en un ambiente de respeto y confianza.
- La asistencia de todos será obligatoria.
- Se realizará un seguimiento de los compromisos o conclusiones que se obtuvieron.
- Se informará a través de avisos en el pizarrón informativo sobre las acciones que se han llevado a cabo respecto al tema tratado.

Costo: \$16.000 aproximadamente.

Evaluación: recoger mediante una encuesta al término de la reunión las opiniones de los empleados respecto a su contenido, sus comentarios para mejorarlo y si representa un espacio para que convivan de manera extra-laboral.

2. Desarrollo extra-laboral. Tiene la finalidad de fomentar las relaciones interpersonales entre los empleados de la gerencia a nivel informal para elevar su nivel de integración y cohesión.

-Meta:

- Conseguir que el 80% del personal asista a los talleres impartidos por La GDS.

Se fomentará a través de talleres artísticos y manuales que serán impartidos por las mismas personas que han trabajado para la GDS en centrales y comunidad al interior de la República Mexicana. Actualmente los talleres que se imparten en centrales son:

- Universum. Promueve la creatividad orientada a la física, química y matemáticas.

-Cajas de cartón. Técnica que favorece el desarrollo psicomotor y creativo de los empleados.

-Madera y cerámica. Reduce el estrés laboral al incluir sonidos ambientales mientras los empleados pintan y adornan diversas figuras de dichos materiales.

-Tecnología doméstica. Implica la reutilización de materiales orgánicos e inorgánicos para crear jabones, limpiadores y alimentos, lo cual representa un ingreso extra para los empleados.

-Mandalas. Consiste en dar color y significado a diversos dibujos prehispánicos atendiendo a las emociones y sentimientos del momento.

-Música y cuerpo en acción. Consiste en desarrollar ejercicios al ritmo de música caribeña, para relajar el cuerpo, liberar la tensión y fortalecer el sistema psicomotor de los empleados.

Los talleres se impartirán en las instalaciones de la Dirección de Administración (salón de usos múltiples). Los empleados lo recibirán el último viernes de cada mes y el horario se ajustará a la cantidad de trabajo del día. La duración de cada taller será de dos horas y los empleados se inscribirán vía correo electrónico o directamente con su jefe inmediato. Los empleados asistirán a dichas actividades en grupos, de tal manera que no afecte el desarrollo de las actividades laborales diarias. El apoyo de material didáctico llevará la misma metodología que en centrales y comunidad: los responsables de los talleres realizarán una lista del material que necesitan y la Unidad de Apoyo administrativo se encargará de surtirla.

Para fomentar la asistencia dichos talleres se elaborarán avisos en el pizarrón informativo y correo electrónico, invitando al personal a que se inscriba y participe. Esta propuesta se presentará al personal como una oportunidad de alejarse del estrés laboral, relajarse y conocer mejor a sus compañeros.

-Costo: Sueldos: \$ 1000 por tallerista.

Material por taller: \$800 aproximadamente.

Evaluación: a través de encuestas por escrito al término de cada taller para conocer si son del agrado del personal así como sus sugerencias para mejorarlos y el índice de participación.

3. Actividades deportivas. Se concertarán servicios de infraestructura para la realización de eventos quincenales (los sábados) en los cuales el personal de la gerencia desarrolle actividades deportivas y recreativas para cultivar su salud física y mental. Se llevará a cabo cada dos meses, el lugar será acordado posteriormente por la Dra. Margarita Pérez Gavilán.

Meta:

- Lograr un índice de participación bimestral del 70% del personal.

-Evaluación: se propone elaborar encuestas bimestrales en las que el personal exprese los eventos en los cuales le gustaría participar, así como diversas actividades que se pudiesen incorporar.

Como conclusión de este capítulo, es importante señalar que cada programa ha sido desarrollado con el fin de gestionar los factores de clima organizacional: direccionamiento estratégico, comunicación, liderazgo, integración, trabajo en equipo y motivación, de tal manera que actúen como agentes de satisfacción laboral y personal antes que como obstáculos para los empleados y, a su vez, contribuyan al máximo desempeño de la Gerencia de Desarrollo Social. La evaluación y control de los programas permitirá detectar posibles desviaciones y realizar a tiempo los cambios pertinentes para asegurar la mayor eficacia del plan.

Cabe señalar que la propuesta de esta tesis se centra en la dimensión interna de la GDS, debido a que responde a la idea de que una comunicación integral efectiva comienza por eliminar las debilidades de la empresa y maximizar sus fortalezas, para que una vez que se cuenta con una dinámica interna sólida, se realice la planeación necesaria para atender las amenazas de su entorno y sacar provecho a las oportunidades que éste le presente.

4.2.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Estrategias	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Programa de Comunicación												
Área de comunicación interna	PLANEACIÓN											
Gaceta	PLANEACIÓN											
Buzón												
Pizarra												
Programa de Direccionamiento												
Conferencia de introducción												
Lanzamiento												
Mantenimiento												
Programa de Motivación												
Sistema de incentivos												
Capacitación												
Plan vida y carrera												
Reconocimientos												
Postales de felicitación												
Programa de Liderazgo												
Taller de Liderazgo												
Taller de Relaciones Humanas												
Trabajo en equipo												
Reunión de trabajo												
Programa de Integración												
Desayuno de retroalimentación												
Desarrollo extra-laboral												
Actividades deportivas												

CONCLUSIONES

La globalización entendida como un proceso de dominación y apropiación de naciones en términos políticos, militares, financieros, tecnológicos, sociales y culturales implica también la mundialización de las relaciones humanas a través de avances tecnológicos en la informática y las comunicaciones con el fin de unificar en un solo discurso ideológico las costumbres, creencias, tradiciones y expectativas de todos los pueblos para asegurar el monopolio mundial del poder económico.

Este sistema refleja sus contradicciones todos los días con noticias como la concentración de la riqueza en pocas manos, la privatización de empresas nacionales, la marginación y depauperación de la mayoría, el desequilibrio ecológico, el agotamiento acelerado de los recursos naturales, el consumismo sin fronteras así como la transculturación que sufren cada vez más las naciones. En este contexto, el cambio de actitud representa la única esperanza para sobrevivir.

Uno de los ámbitos donde la globalización ha registrado más cambios es el de las organizaciones. Hoy en día instituciones, empresas y demás organismos han experimentado la necesidad de contar con una nueva perspectiva o actitud frente a una complejidad sin precedentes donde la competencia, la innovación, el servicio de calidad, la acumulación de clientes y el posicionamiento frente a las demás se vuelve insostenible si no cuentan con la capacidad de cambio que el mundo actual les exige.

Terreberry ha sugerido que en el futuro los ambientes inestables serán predominantes, por su parte, Bennis y Slater confirman esta teoría al insistir en el carácter temporal, inestable y transitorio de nuestra sociedad actual.¹⁴¹ Es decir, las organizaciones tienen que responder a la turbulencia exterior con flexibilidad interna, la cual solo podrán alcanzar si adoptan formas y estructuras que tengan también carácter transitorio.

Esta situación ha obligado a las organizaciones del siglo XXI a adoptar la forma de unidades con un elevado nivel de profesionalización, relaciones favorables con su ambiente, patrones de comunicación multidimensionales en donde se reduzcan los esquemas formales de relaciones, asociaciones y respuestas así como procedimientos en los que la toma de

¹⁴¹Citado en José María Peiró. *Psicología social de las Organizaciones*. p.37

decisiones esté más descentralizada, dispersa y cuente con una mayor participación de sus miembros.

Ante este escenario dinámico e impredecible, las organizaciones han tenido que reflexionar acerca de sus modelos de dirección y las posibilidades de aprovechar sus debilidades para convertirlas en fortalezas y oportunidades. Esta reflexión, sin duda, implica echar un vistazo sobre la comunicación que manejan con sus públicos externos e internos. Y es que si bien es importante que éstas se adapten a las condiciones de su entorno, es imposible pensar que solas van a lograr dicho proceso, es la gente que en ellas trabaja la que hace marchar la vida organizacional.

Por estos motivos, los líderes de todas las organizaciones deben poner énfasis en el engrane más importante que mueve a las demás piezas del sistema: su recurso humano. Es necesario mirar hacia adentro, recapitular sus debilidades y fortalezas, construir escenarios y diseñar agentes efectivos de cambio que conduzcan hacia puertos más seguros. Pero para que sea posible un proceso de intercambio de información entre sus miembros y éstos sean capaces de generar rutas de acción y solución, es imprescindible la comunicación.

Al decir que la comunicación es la base de cualquier organización así como el facilitador de las actividades que en ellas se desarrollan no se está descubriendo ningún hilo negro. Desde que aparecieron los primeros asentamientos humanos apareció la comunicación como un elemento regulador de la vida política, económica y social. Hoy, dichas organizaciones han sido suplantadas por sistemas más complejos de cuya base sigue emergiendo la comunicación como un factor clave de entendimiento sin el cual estarían condenadas al fracaso.

Es así como surgió la comunicación organizacional, derivada de la necesidad de comprender y facilitar los procesos informativos y comunicativos que se gestan al exterior e interior de una organización. Por su parte, la planeación estratégica surge como un proceso de cambio para prever situaciones de riesgo y diseñar acciones que faciliten el camino hacia la consecución de su misión y visión.

Una de las organizaciones que siempre ha procurado el equilibrio entre su dinámica interna y externa es Comisión Federal de Electricidad. Fue en 1993 cuando la empresa decidió poner fin a diversos problemas que arrastraba desde la década de los ochenta a través de un modelo de dirección por calidad acorde al Plan Nacional de Desarrollo, con el fin de convertirse en una empresa de alta confiabilidad y compromiso. El cambio se dio tanto a nivel estructural como funcional y gestionó principalmente el liderazgo, la capacitación y la comunicación de manera que para 1994, se podía hablar de una empresa de clase mundial alineada estratégicamente con la Agenda Presidencial del Buen Gobierno.¹⁴²

Desde entonces, los logros que ha obtenido CFE gracias a la planeación estratégica son diversos. Un ejemplo es el premio INTRAGOB que ha obtenido de 1998 a 2001 y el premio *International Asia Pacific Quality Award* que recibió su División Centro Occidente en 2004 el cual se otorga a las organizaciones de la administración pública federal comprometidas a satisfacer las necesidades de los ciudadanos y ofrecer la máxima calidad en sus servicios.¹⁴³

Sin embargo, esta empresa también tiene que afrontar diversos retos. El Plan Nacional de Desarrollo 2001–2006 es muy claro al enfatizar el uso sustentable de los recursos naturales y la eficiencia en el uso de la energía, por lo que México se comprometió con la Convención Marco de las Naciones Unidas a desarrollar un programa que mediante diversas tecnologías contribuya a aprovechar las fuentes renovables. En este escenario, CFE tiene la responsabilidad de planear estratégicamente sus sistemas de generación, transformación y distribución de manera que apoye esta política mediante el uso eficiente de la energía.

Por otro lado, aparece un periodo de inseguridad debido al inminente proceso de privatización que acecha a diversas organizaciones paraestatales o descentralizadas como PEMEX y CFE. Ante tal escenario y con la responsabilidad de garantizar el servicio que ofrece a los más de 23.2 millones de clientes en México, la empresa tendrá que mantener la seguridad y operatividad del Sistema Eléctrico Nacional bajo el cual se rige, la viabilidad técnica y económica de sus propuestas de transformación y facilitar la transición hacia un mercado de energía competitivo sin abandonar la responsabilidad que tiene tanto con la sociedad como con el ambiente.

¹⁴² Entrevista con la Dra. Margarita Pérez Gavilán. Gerente de la GDS. Junio del 2006.

¹⁴³ *Idem.*

Una forma de resguardarse de las consecuencias de esta disyuntiva político-económica y atender las demandas de su entorno es fortalecer su dinámica interna a través del manejo estratégico de sus recursos materiales, organizacionales y humanos, siendo estos últimos el motor de toda organización. Como en todo sistema, la funcionalidad que presente resulta de la suma de la funcionalidad de las partes que lo componen, en este sentido, cada área de CFE reviste vital importancia en el desarrollo y sobrevivencia de la empresa.

Una de dichas áreas es la Gerencia de Desarrollo Social, la cual se encarga de “instrumentar la Política Social de CFE a través de la prevención, atención, supervisión y mitigación de los impactos sociales negativos causados por la operación de la infraestructura eléctrica y la construcción de nuevas obras”¹⁴⁴. Al impactar directamente en la calidad de vida de seres humanos la labor social de la gerencia se vuelve trascendente, por lo que es importante que su dinámica interna se encuentre en las mejores condiciones ya que del buen desempeño de sus empleados y de la eficacia de sus programas para tratar dichos problemas depende en gran medida la imagen que la sociedad tendrá de CFE.

Sin embargo, al formar parte de la dinámica interna de la gerencia se detectaron diversas debilidades en su clima organizacional como falta de comunicación con retroalimentación, desinformación, empleados desmotivados, desconocimiento de sus objetivos y un liderazgo que deja poco espacio para la participación en la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Estas percepciones, junto con una plática informal con la Dra. Margarita Pérez Gavilán pusieron de manifiesto que a pesar de que actualmente las metas se cumplen en un alto porcentaje, el riesgo de que las debilidades se profundizaran causando conflictos que minimizaran el óptimo desarrollo de la gerencia era alto.

A partir de estas percepciones, se decidió realizar un diagnóstico de clima con diversas técnicas de investigación y evaluación para identificar la situación del clima de la gerencia. El resultado fue la existencia de un clima organizacional inestable cuyos conflictos han desgastado moralmente a la mayoría de sus miembros, al grado de que es contradictorio pensar en que la GDS se encarga del diseño de estrategias de clima laboral para sus

¹⁴⁴ Gerencia de Desarrollo Social. *op.cit.* p.15

centrales de operación, transformación y distribución olvidándose de aplicarlas a su propio personal.

Por ello, el interés de esta tesis se centró en planear estratégicamente diversas acciones que contemplaran de manera integral sus recursos humanos, materiales y organizacionales con el objetivo de elevar la identidad, compromiso e integración de sus miembros. Lo anterior con el fin de corregir, en la medida de lo posible, los conflictos actuales y prevenir futuros acontecimientos que pongan en riesgo la funcionalidad de la gerencia.

De esa manera resultaron cinco programas dirigidos a mejorar la situación actual de las variables que se evaluaron. Ante el desconocimiento del direccionamiento estratégico de la gerencia se propuso un programa de difusión y reforzamiento; para contrarrestar la falta de comunicación e información, se diseñaron diversos medios de comunicación que favorecieran la retroalimentación así como la posibilidad de que la gerencia cuente con un área de comunicación interna que regule sus procesos. En cuanto a la falta de motivación, se presentó una propuesta de sistema de incentivos que fuese objetivo así como acciones que reforzaran el aspecto económico a través de reconocimientos morales.

Para el liderazgo autoritario y la falta de trabajo en equipo, se diseñaron talleres y dinámicas que favorecieran tanto la capacitación como la participación de todos en la toma de decisiones. Finalmente, para favorecer la integración de todos sus miembros, se formuló la posibilidad de aplicar algunas estrategias de clima laboral utilizadas en comunidades como los talleres, los cuales también promueven su desarrollo personal.

A pesar de que cada programa está dirigido a eliminar las debilidades de una variable, las acciones se desarrollaron de forma sistémica, de tal modo que se conjuguen para mejorar la situación global de la GDS. Por ejemplo, la existencia de los medios de comunicación propuestos favorecerá la integración y la motivación a participar en los asuntos relacionados con la gerencia; por su parte, los talleres de fortalecimiento al liderazgo y relaciones humanas incidirán en el mejoramiento de la comunicación entre los líderes formales y sus empleados, lo cual también afectará positivamente al trabajo en equipo e integración.

Por otro lado, a partir de la integración de cada programa aparecieron diversas situaciones que, al día de hoy, representan un cúmulo de experiencias acerca de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Una de ellas fue la resistencia de ciertos líderes formales a apostarle a nuevas y diferentes formas de hacer las cosas. A pesar de que se contó con el apoyo de la mayoría, algunos empleados con mayor antigüedad no confiaban en los cambios diseñados desde la comunicación, argumentando que se trataban de soluciones poco tangibles e innecesarias. Otra experiencia fue enfrentarse a dos diferentes percepciones dentro de la misma dinámica, una era positiva y la defendían los líderes, mientras que la otra, amparada por el resto de los empleados, era difícil y negativa.

Finalmente, una situación que determinó en gran medida las acciones propuestas en cada programa fueron las limitaciones estructurales, funcionales y financieras que presentó la Gerencia de Desarrollo Social, lo cual limitó en cierta medida el desarrollo de las estrategias y puso en evidencia que una propuesta debe ser acorde a la cultura y recursos de la organización a la que se dirige. A partir del enfrentamiento con estos escenarios fue posible constatar que el comunicólogo organizacional debe ser investigador, estratega, creativo y negociador al mismo tiempo.

Investigador porque debe emplear diversas técnicas que le permitan conocer a fondo la situación de la organización de manera que dicha información le sirva de base para diseñar los planes o programas que gestionarán las debilidades y amenazas encontradas. Por lo tanto, su posición deberá ser lo más objetiva posible.

Estratega por que implica tener visión y capacidad de análisis de las condiciones pasadas y presentes de una organización para obtener información clave que permita proyectar escenarios y cursos de acción que favorezcan su desarrollo, crecimiento así como una vida larga.

Creativo porque involucra diseñar acciones, medios, mensajes y estrategias que faciliten la consecución de los objetivos organizacionales en un contexto interno y externo favorable para los empleados. Dichas estrategias además de aportar valor, sentido y dirección a las actividades que desarrollan sus miembros, deben ajustarse a los recursos humanos,

organizacionales y materiales con que cuenta la organización procurando en todo momento que los beneficios no se minimicen.

Por último, el comunicólogo organizacional debe ser un negociador ya que su labor implica convencer a los líderes organizacionales de la importancia de contar con una comunicación abierta que integre todas las acciones del personal y las dirija hacia la consecución de los objetivos generales. Involucra aportar argumentos lógicos y comprobables que demuestren por sí mismos los beneficios de desarrollar estrategias que eliminen, en la medida de lo posible, las debilidades o amenazas que se le puedan presentar.

Sin embargo, dejar toda la responsabilidad al comunicólogo organizacional es una actitud imprudente por parte de los líderes. En el camino hacia una mejora en la dinámica interna o externa de cualquier organización todos son responsables, ya que su éxito o fracaso depende de la suma de voluntades y compromisos de sus miembros.

A pesar de lo anterior, cabe destacar que un plan no representa en ningún caso una solución permanente para una organización debido a que trabaja con los sentimientos, comportamientos y actitudes de un grupo de seres humanos lo cuales no son predecibles ni controlables por mucho tiempo, por lo cual, ante un proceso de planeación es recomendable realizar periódicamente diagnósticos para elaborar estrategias que gestionen las necesidades que se presenten.

Hoy la CFE se ha impuesto un gran reto al presentarse ante la sociedad en general como “Una empresa de clase mundial”, el compromiso de autodenominarse así implica alta calidad y eficacia en todos sus procesos, funciones, estructura, productos, servicios así como una responsabilidad social clara y efectiva en la que todos sus miembros miren hacia un mismo objetivo. Se trata de un camino largo y difícil aunque no imposible, en la medida en que exista una comunicación abierta y efectiva en cada una de sus áreas, CFE se fortalecerá y demostrará su competitividad y responsabilidad social en la generación, transformación y distribución de la energía eléctrica nacional.

ANEXOS

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN, EVALUACIÓN E INTREPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Técnica de investigación/ Evaluación	Objetivo	Lugar y tiempo de ejecución	Personal involucrado	Recursos materiales
Recopilación de información.	Obtener información sobre la situación general de la GDS en sus dimensiones interna y externa.	Toda la GDS. De 10:00 am a 14:00 pm. Enero a abril del 2006.	Todo el personal de la GDS.	Archivos.
Observación directa.	Identificar las características de interacción de los miembros de la GDS.	Toda la GDS. De 10:00 am a 14:00pm. Enero a abril del 2006.	Todo el personal de la GDS.	Ninguno.
Entrevista no estructurada.	Obtener información acerca de la situación general de la GDS.	Áreas constitutivas de la GDS. Tres días. Duración de cada entrevista: 15 minutos.	Líderes formales.	Hojas de entrevistas, plumas, lápices, grabadora de voz.
Cuestionario individual de evaluación.	Evaluar el clima organizacional de la GDS.	Sala de juntas de la GDS. Dos días con una duración de 40 minutos cada uno.	Una muestra de los empleados de la GDS de todos los niveles.	Autorización del jefe inmediato Hojas del cuestionario y lapiceros.
<i>Focus group.</i>	Obtener impresiones, propuestas y compromisos del personal acerca del clima de la GDS.	Auditorio de CFE. Día: 05 06, 07 y 08 de abril de 2006. Hora: 11:00 am. a 12:00 pm cada uno.	Todo el personal de la GDS.	Autorización del jefe inmediato Mesas, sillas, hojas, lápices, plumas.
Análisis FODA.	Conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la GDS.	Disponible por el analista.	Líderes formales.	Ninguno.

Formato de entrevista no estructurada

Diagnóstico del clima organizacional de la Gerencia de Desarrollo Social de la CFE

Nombre: _____

Área: _____

Puesto: _____

1. ¿Considera importante que los empleados conozcan y adopten la misión, visión y valores de la GDS? ¿Por qué?
2. Describa por favor, su percepción de los flujos de comunicación e información al interior de la GDS.
3. ¿Usted fomenta la integración entre sus empleados? ¿En qué forma?
4. ¿En su opinión, las recompensas y reconocimientos constituyen un recurso que promueve la satisfacción y motivación para que los empleados realicen mejor su trabajo? ¿Por qué?
5. ¿Es importante que los líderes promuevan que su personal participe en la toma de decisiones?

Transcripción:

Dra. Margarita Pérez Gavilán, gerente.

1. Direccionamiento. “Sí es importante difundir esos criterios, pues servirán como referencia para que tanto nosotros como las demás gerencias de la CFE conozcan a qué nos dedicamos y cuales son nuestros principios”.
2. Comunicación. “Hay información que no llega a los empleados, personalmente considero que nos hace falta un medio que informe acerca de lo que ocurre en la gerencia como los cursos y talleres que se organizan, los proyectos que se están llevando a cabo y los que se van a realizar, ya que de esta manera participarán más”.

3. Integración. “Considero que uno de los puntos más débiles que tenemos en la gerencia es que no existe una verdadera integración sino falta de comunicación y chismes que evitan una relación armoniosa y cooperativa. Falta realizar actividades dirigidas a este punto porque en sí nadie se ocupa de favorecerlo”.

4. Motivación. “Sí es un aliciente. En la gerencia se valora a los empleados que son propositivos y cumplen eficientemente con su trabajo, aunque no se hace de manera constante ni tan formal como debiera. Considero que un tipo de motivación son las comidas de fin de año y los desayunos que se organizan”.

5. Liderazgo. “La forma de dirigir es diferente en cada uno de los responsables de programa, pero en general no se fomenta mucho que los empleados también participen con ideas o sugerencias. Creo que es necesario que todos tengamos una visión de trabajo en equipo y uniformar los criterios con que se dirigen los grupos”.

Lic. María de la Paz Valtierra, jefa de la Unidad de apoyo administrativo.

1. Direccionamiento. “Pues nosotros como gerencia contamos con valores y objetivos, están en el Manual de Inducción pero nadie se acuerda de ellos ni los practica. Si sería necesario recordarnos a todos nuestro objetivo principal”.

2. Comunicación. “Falta comunicación con mucha gente, pues algunos siempre se han visto pero nunca se han hablado o saben qué hacen, además algunos compañeros no informan a sus empleados sobre cómo va el trabajo y muchas veces no saben para qué sirvió tal o cual cosa que hicieron”.

3. Integración. “En cada área sí están integrados la mayoría de las personas porque conviven mucho y se conocen, el problema es con otras áreas pues la gente no convive mucho. Al menos en mi área, la relación es respetuosa y los empleados hacen pequeños convivios para relajarse.”

4. Motivación. “Los únicos reconocimientos que hay son los económicos que nos marca el reglamento de la empresa. En cuanto a los reconocimientos morales, nosotros tratamos de

fomentar que en fechas como Navidad y Año nuevo se agradezca a todos su esfuerzo en el trabajo mediante comidas y rifas”.

5. Liderazgo. “Falta que todos trabajemos en conjunto y participemos activamente. Yo como líder y también como empleado trato de ser más flexible con mis compañeros en este sentido”.

Lic. Alfonso Lemus Pérez, jefe de la Subgerencia de estudios y diagnósticos sociales.

1. Direccionamiento. “Creo que todos sabemos a qué se dedica la gerencia y cuáles son sus metas sin necesidad de que revisemos el Manual. En cuanto a los valores, todos practicamos el respeto, y el esfuerzo diarios”.

2. Comunicación. “Creo que la comunicación es buena y difiere mucho de un área a otra. Por mi parte, trato de proporcionar la información que requiere mi área para efectuar su trabajo y a su vez, me reúno con la Doctora para aclarar cualquier duda respecto a mi desempeño”.

3. Integración. “Como en todos los lugares de trabajo, existen personas que no se llevan con otras pero eso es totalmente normal, no considero que los empleados tengan algún problema con eso. En la gerencia como en otros tantos trabajos, las relaciones personales no se pueden manejar ni controlar, simplemente se dan”.

4. Motivación. “Definitivamente los empleados no siempre deben estar esperando el reconocimiento, cada uno debe hacer su trabajo por que recibe un sueldo y es obligación de todos esforzarnos, si gracias a ese esfuerzo nos llega algún reconocimiento extra será como un *plus*, nada más”.

5. Liderazgo. “No me parece que sea posible que todos participen en todo, se perdería el control y a todos les parecería que pueden intervenir en todos los asuntos de la gerencia. La principal líder de esta gerencia es la Dra. Margarita, ella se reúne con los cada uno para establecer las tareas que se llevarán a cabo, luego depende de cada quien el saber dirigir a su área con responsabilidad”.

Ing. Manuel Ávila, jefe de la Subgerencia de atención a la problemática social.

1. Direccionamiento. “Es relevante ya que si perdemos de vista nuestro papel en la CFE el trabajo de todos pierde sentido y pasamos a ser máquinas que trabajan por trabajar sin un compromiso real.”

2. Comunicación. “Nunca se ha contado con un área de comunicación en la GDS y sin embargo creo que no ha habido tanto problema. Cada quien tiene la posibilidad de comunicarse con los demás, nadie les priva de ese derecho. En cuanto a la información, me parece que ésta se maneja como tiene que ser, algunos asuntos se mantienen al margen y a los empleados sólo se les dice lo que creemos que es conveniente para que realicen su trabajo”.

3. Integración. “La integración no se fomenta oficialmente por nadie. La mayoría de los que trabajamos aquí nos conocemos y tenemos buena relación con los compañeros; lo que falta es que se eviten todos los chismes o rumores que muchas veces afectan la reputación personal y laboral de un empleado”.

4. Motivación. “La motivación es un requisito que toda empresa debe cumplir para mantener satisfechos a sus empleados, pero creo que también cada empleado se debe ganar el reconocimiento, además no es posible que siempre se pidan aumentos de sueldo sin aportar lo máximo en el trabajo”.

5. Liderazgo. “Cada líder tiene a su cargo un grupo de personas a las cuales les va a asignar un trabajo determinado que se debe cumplir en tiempo y forma, sin embargo, la mayor responsabilidad recae en nosotros pues tenemos que asegurar que esté bien hecho”.

Lic. Rogelio Barrios Tadeo, jefe de la Subgerencia de programas de desarrollo social en centrales y comunidad.

1. Direccionamiento. “El tener en mente esa cultura, sirve para saber qué estamos haciendo y para qué lo estamos haciendo. Además es una forma de que estemos toda la CFE reconozca la importancia de ejercer el desarrollo social”.

2. Comunicación. “A veces existen muchas confusiones o chismes respecto a varios aspectos que tienen que ver con los empleados o con la gerencia, algo que hemos discutido la Dra. y yo es que debemos contar con un medio en la gerencia que informe objetivamente lo que sucede, ha habido casos de que la gente piensa que va a haber despidos o vacaciones o cosas así que luego se tienen que aclarar por que si no, se empiezan a crear rumores que afectan el desarrollo del trabajo”.

3. Integración. “Debido a los diversos problemas que enfrentamos diario en el trabajo, creo que es importante que nos den tiempo de relajarnos y convivir con nuestros compañeros. Cada empleado fomenta la integración como puede o como quiere, en mi caso, trato de que los empleados compartan el trabajo o festejen sus cumpleaños para que se conozcan más y lleven una relación aparte de la que es meramente de trabajo”.

4. Motivación. “En realidad la Dra. organiza algunas comidas o reuniones en donde se habla de los logros que ha obtenido la gerencia pero no se hace alusión a algún trabajador en particular. Creo que la motivación podría alentar más a los empleados para que realicen con más ganas su trabajo, sin embargo, hay mucho que hacer pues los pocos reconocimientos económicos que se otorgan pocas veces son objetivos”.

5. Liderazgo. “Los líderes de cualquier empresa son los responsables de dirigir a sus equipos de trabajo y a pesar de que éstos no el personal no coopera, él debe tener la facultad de tomar las decisiones más importantes e involucrar en aspectos menos importantes a sus compañeros ya que si él fue nombrado coordinador de un grupo, tiene la responsabilidad de responder por el trabajo que su grupo realiza. Considero que debe ser un trabajo en conjunto pero siempre con la certeza de que el líder tomará las mejores decisiones para el desarrollo del trabajo”.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL

Área: _____

Fecha: _____

Puesto: _____

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar las características de los factores que conforman esta organización, para lo cual solicitamos su apoyo y colaboración respondiendo con sinceridad a cada pregunta y con base en su experiencia dentro de ella. Su participación es importante para la mejora de la organización en beneficio de todas las personas que la integran. Las respuestas que nos proporcione serán utilizadas confidencialmente.

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y marque la respuesta que considere que expresa la realidad que se vive en la Gerencia de Desarrollo Social. Le pedimos por favor marcar una sola respuesta.

-
-
1. ¿La comunicación que existe en la GDS es abierta y fluida?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Pocas veces
 - d) Nunca

 2. ¿La información para realizar mi trabajo la recibo de forma clara y oportuna?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Pocas veces
 - d) Nunca

 3. ¿Se nos informa de los proyectos y avances de la GDS?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Pocas veces
 - d) Nunca

 4. ¿Los medios de comunicación (anuncios, oficios, circulares) que hay en la gerencia me informan oportunamente de lo que a mí me interesa?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Pocas veces
 - d) Nunca

 5. ¿La información sobre los aspectos internos de la GDS circula de manera oficial y no a través de rumores o chismes?
 - a) Siempre
 - b) Pocas veces
 - c) Algunas veces
 - d) Nunca

 6. ¿En la GDS nos han hablado de su Misión y nuestro papel para alcanzarla?
 - a) Totalmente
 - b) Parcialmente
 - c) Casi nada
 - d) Nada

 7. ¿Conozco cuales son los valores en los que se basa el trabajo de la GDS?
 - a) Totalmente
 - b) Parcialmente
 - c) Casi nada
 - d) Nada

 8. ¿Conozco y comparto los objetivos y las metas que busca alcanzar la GDS?
 - a) Totalmente
 - b) Parcialmente
 - c) Casi nada
 - d) Nada

9. ¿Estoy conciente de cómo impacta en el desarrollo de la GDS el trabajo que yo realizo?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Casi nada
- d) Nada

10. ¿Considero que todos somos responsables del desarrollo de la organización?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Casi nada
- d) Nada

11. ¿Al final de mi jornada laboral me siento satisfecho por lo realizado?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

12. En la GDS reconocen nuestro trabajo mediante incentivos económicos y morales?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

13. ¿Los premios y/o reconocimientos que otorga la GDS me motivan a superarme?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

14. La motivación es una acción que la GDS realiza

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

15. ¿Los premios y/o reconocimientos en la GDS se otorgan objetivamente?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

16. ¿En la GDS las líneas de mando están claramente definidas?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Casi nada
- d) Nada

17. ¿Considero que la relación con mi jefe inmediato es abierta y respetuosa?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

18. ¿Mi jefe inmediato me involucra en la toma de decisiones que afectan tanto a la organización como a mi trabajo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

19. ¿Mi jefe inmediato me da la confianza de acercarme a él y exponer mis dudas y/o sugerencias?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

20. ¿Mi jefe inmediato atiende a las necesidades que se me presentan para realizar mi trabajo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

21. ¿Las relaciones informales (aquellas que se dan sin importar el puesto de cada persona) tienen igual importancia que aquellas relaciones que se dan con base en la posición jerárquica de las personas?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

22. ¿La GDS promueve la integración entre todos los empleados?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

23. ¿Mantengo una relación más allá de lo laboral con mis compañeros de área?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

24. ¿Conozco a todo el personal que forma parte de la GDS?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Casi nada
- d) Nada

25. ¿Considero que mantener una relación amable y respetuosa con todo el personal de la GDS influirá positivamente en el desarrollo de la misma?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Casi nada
- d) Nada

26. ¿Cuento con el equipo y material necesarios para desarrollar mi trabajo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

27. ¿El lugar donde desarrollo mi trabajo tiene la luz adecuada?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Casi nada
- d) Nada

28. ¿El lugar donde desarrollo mi trabajo tiene la temperatura adecuada?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Casi nada
- d) Nada

29. ¿El mantenimiento y renovación a los equipos y mobiliario de trabajo se proporciona en el tiempo y forma que lo requieren?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

30. ¿La posición física del mobiliario permite la interacción entre todo el personal?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Casi nada
- d) Nada

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Interpretación cuantitativa del Cuestionario de clima organizacional

Pregunta	Clima de Cooperación propositiva (a)	Clima de Desinterés (b)	Clima de acción aislada (c)	Clima de Estancamiento (d)
Comunicación				
1	5	29	24	2
2	10	20	27	3
3	8	11	23	18
4	5	19	25	11
5	4	30	26	0
Total Promedio %	32 - 10.6%	109 - 36.3%	125 - 41.6%	34 - 11.3%
Direccionamiento estratégico				
6	10	20	28	2
7	7	13	37	3
8	10	18	24	8
9	12	24	22	2
10	15	28	17	0
Total Promedio %	54 - 18%	103 - 34.3%	128 - 42.6%	15 - 4.6%
Motivación				
11	7	17	34	2
12	5	19	32	4
13	9	20	31	0
14	4	30	26	0
15	7	31	19	3
Total Promedio %	32 - 10.6%	117 - 39%	142 - 47.3%	6 - 3%
Liderazgo				
16	40	15	5	0
17	12	23	21	4
18	7	22	27	4
19	9	21	27	3
20	8	20	32	0
Total Promedio %	76 - 25.3%	101 - 33.6%	112 - 37.3%	11 - 3.6%
Integración				
21	18	24	16	2
22	3	14	20	23
23	7	23	28	2
24	10	25	22	3
25	22	28	8	2
Total Promedio %	60 - 20%	114 - 38%	94 - 31.3%	32 - 10.6%
Características físicas				
26	43	12	5	0
27	32	20	5	3
28	34	18	6	2
29	22	31	5	2
30	23	25	12	0
Total Promedio %	154 - 51.3%	106 - 35.3%	78 - 10.6%	7 - 2.3%

FOCUS GROUP

1. Nivel sintáctico. Comprende una descripción de la dinámica grupal así como la transcripción de la misma.

Grupo 1

-Comentarios: "Reflejan una realidad laboral más negativa de la que se percibe".

-Compromisos: "Implementar dinámicas de grupo orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo".

-Propuestas: "Repartir más equitativamente el trabajo, implementar sistemas de estímulos y recompensas, fomentar una comunicación abierta y transparente y establecer un área de recreación y/o ejercicio".

Grupo 2

-Comentarios: "No reflejan la realidad por que los reactivos arrojaron datos no confiables".

-Compromisos: "Creemos que el clima no está tan mal, pero nos comprometemos a acercarnos con los compañeros y contribuir a mejorar la comunicación con ellos".

-Propuestas: "Planear actividades en las que los miembros de todos los procesos participen y mejorar la comunicación en la GDS en beneficio de todos".

Grupo 3

-Comentarios: "Los resultados son correctos y están apegados a la realidad".

-Compromisos: "Tolerancia, convivencia, comunicación, respeto y buscar la excelencia".

-Propuestas: "Organizar una mayor convivencia, distribuir mejor el trabajo".

Grupo 4

-Comentarios: "Existe preocupación pues a pesar de que no se percibe del todo, es obvio que algo está pasando".

-Compromisos: "Interactuar con todos y participar en las situaciones importantes para el trabajo de toda la gerencia".

-Propuestas: "Establecer periódicamente reuniones de trabajo, mejorar la comunicación y la participación".

Grupo 5

-Comentarios: "Los resultados que nos presentaron nos parecen más negativos de lo que se perciben".

-Compromisos "Cambio de actitud".

-Propuestas: "Dar seguimiento al clima organizacional e informarnos más".

Grupo 6

-Comentarios: "Nos obliga a buscar alternativas que mejoren nuestro clima".

-Compromisos: "Compromiso y comunicación".

-Propuestas: "Reconocimiento y favorecer la cooperación entre las áreas".

Grupo 7

-Comentarios: "Es una llamada de atención".

-Compromisos: "Tolerancia".

-Propuestas: “Que las áreas conozcan todos los procesos y haya más compañerismo y motivación”.

Grupo 8

-Comentarios: “Los indicadores son realistas e incluso por encima de la verdadera situación”.

-Compromisos: “Trabajar y colaborar en equipo TODA la Gerencia”.

-Propuestas: “Integración de toda la Gerencia y reuniones periódicas de trabajo donde se nos informe de lo que pasa en la empresa. Que la Gerente se involucre directamente con todas las áreas”.

Grupo 9

-Comentarios: “Reflejan la realidad del momento en que se aplicó”.

-Compromisos: “Disposición, delegar mayores responsabilidades, reconocer el esfuerzo de todos y dar un plus al trabajo”.

-Propuestas: “Poner los objetivos de la organización sobre los personales, mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo”.

Grupo 10

-Comentarios: “No ha habido evolución porque faltan estrategias para mejorar el clima”.

-Compromisos: “Involucrarse más y mejor en los procesos de la GDS y aportar ideas”.

-Propuestas: “Integración y comunicación verdaderas, dejar a un lado los favoritismos, crear un sistema de reconocimientos”.

Grupo 11

-Comentarios: “En algunos indicadores no es lo que realmente está pasando”.

-Compromisos: “Responsabilidad y respeto a las personas”.

-Propuestas: “Que los tres procesos de la gerencia se reconozcan y ayuden, que las reuniones que existen sean más claras y resolutivas”.

Grupo 12

-Comentarios: “No sabíamos de la magnitud de los problemas que existían en la gerencia de un tiempo para acá. Creemos que los resultados sí son la realidad”.

-Compromisos: “Participar más en las decisiones que afecten mi trabajo”.

-Propuestas: “Un liderazgo más flexible que nos involucre en el desarrollo de la gerencia”.

Grupo 13

-Comentarios: “las cosas no están tan mal como parecen”.

-Compromisos: “La verdad es que con los compañeros de área nos llevamos bien y con los demás sólo es cuestión de entablar mejores relaciones”.

-Propuestas: “Respetarse, tolerarse y esforzarse en el trabajo”.

Grupo 14

-Comentarios: “Creo que todos sabíamos que algo estaba mal”.

-Compromisos: “Mejorar en nuestro trabajo con más participación y comunicación”.

-Propuestas: “Que todos respeten a sus compañeros y un liderazgo sin distinciones de ningún tipo para que podamos llevarnos bien”.

Grupo 15

- Comentarios: "Es como toparse con una realidad muy negativa. Definitivamente es necesario un cambio en la gerencia".
- Compromisos: "Incluir a los compañeros para que el trabajo sea de mayor calidad y participar activamente".
- Propuestas: "Que los líderes estén dispuestos a escuchar nuestras sugerencias y dudas y las tomen en cuenta para desarrollar el trabajo. Que haya más convivencia".

Grupo 16

- Comentarios: "Es duro pero cierto".
- Compromisos: "Comprometernos a hacer nuestro trabajo con entusiasmo".
- Propuestas: "Más cursos o talleres de comunicación, eventos donde podamos conocernos más y que se nos informe de lo que ocurre con nuestro trabajo".

Grupo 17

- Comentarios: "Significa que debemos cambiar esa situación a favor nuestro".
- Compromisos: "Mostrar interés en lo que afecta nuestro trabajo y a la gerencia".
- Propuestas: "Reconocimiento objetivo al trabajo y favorecer la colaboración de las áreas".

Grupo18

- Comentarios: "Hay que ponernos las pilas y lograr que los resultados sean más positivos la próxima vez".
- Compromisos: "Confiar más en la gente y trabajar en equipo".
- Propuestas: "Sería bueno que los jefes reconocieran nuestros logros y que nos preocupáramos por conocer más a nuestros compañeros".

Grupo 19

- Comentarios: "Nos parece que la situación no es tan grave".
- Compromisos: "Seguir desarrollando nuestro trabajo con compromiso y responsabilidad".
- Propuestas: "Sólo que se promoviera más la integración".

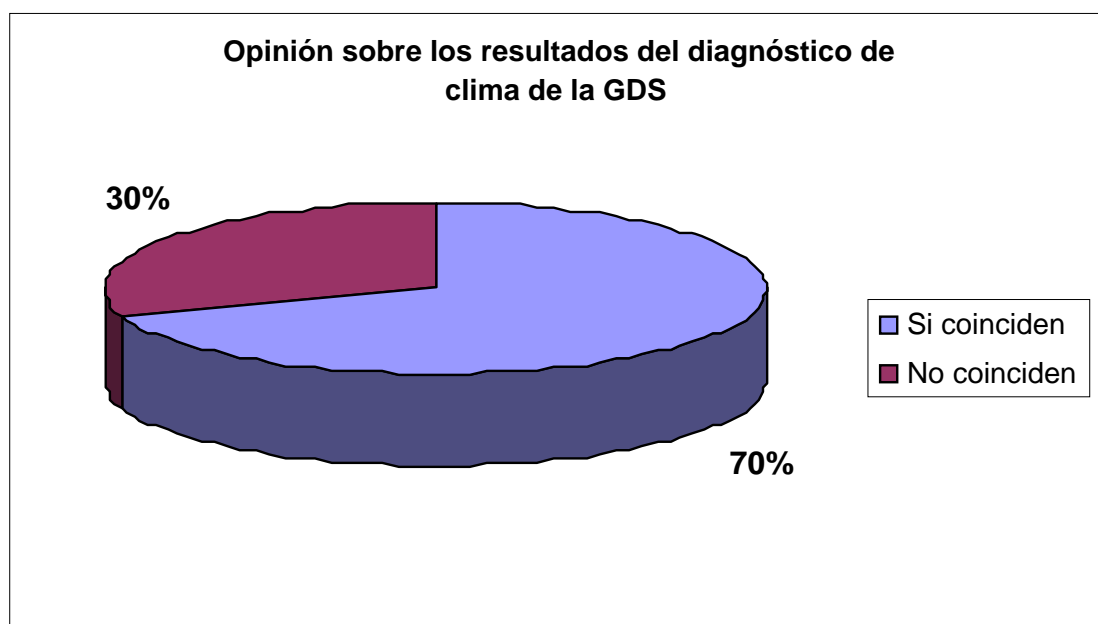
Grupo 20

- Comentarios: "No percibía antes ni percibo ahora que las cosas estén así".
- Compromisos: "Convivir más con todos los compañeros".
- Propuestas: "Que nos apoyen en nuestro trabajo y que nos informen de lo que sucede en la gerencia".

2. Nivel semántico y pragmático. El primero se refiere a la identificación y análisis cualitativo de los significados establecidos en el discurso, el tercero tiene que ver con el uso que se le da a los discursos e implica su interpretación.

- Opiniones respecto a los resultados del diagnóstico:

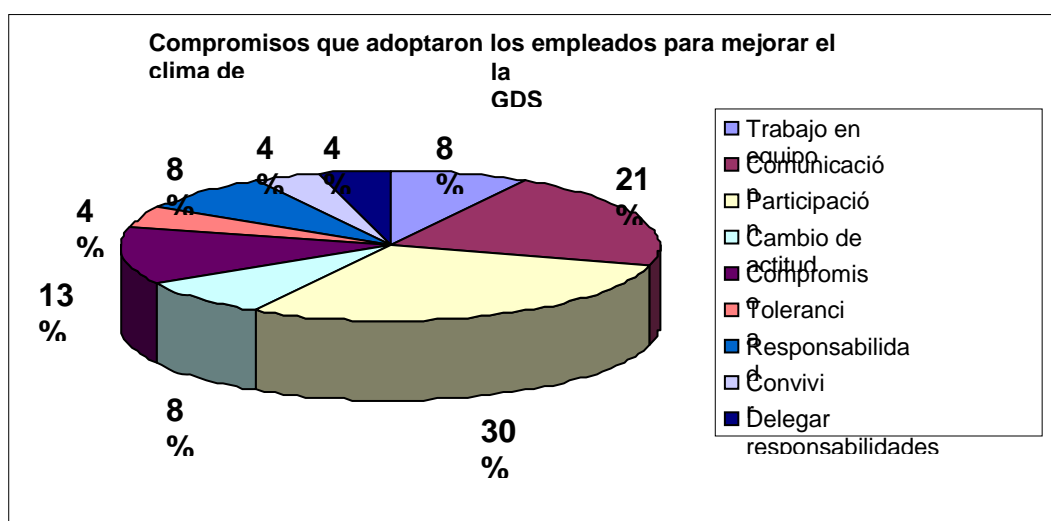
Total de la muestra:	80 empleados = 100%
Los resultados si coinciden con la realidad	14 equipos = 70%
Los resultados no coinciden con la realidad	6 equipos = 30%



En la gráfica se observa que la mayoría de los empleados de la gerencia (70%) considera que los resultados que arrojó el diagnóstico son reales, lo que representa un área de oportunidad para introducir cambios planificados que favorezcan el clima de la gerencia. Por otra parte, el 30% restante constituye la resistencia al cambio que tendrá la propuesta por lo que será necesario convencer a dichos empleados de que los cambios propuestos favorecerán su situación.

- Compromisos de los miembros de la GDS para mejorar el clima organizacional:

Unidad (Concepto)	Frecuencia
Trabajo en equipo	2
Participación	7
Cambio de actitud	2
Compromiso	3
Tolerancia	3
Responsabilidad	2
Convivir	4
Delegar responsabilidades	1

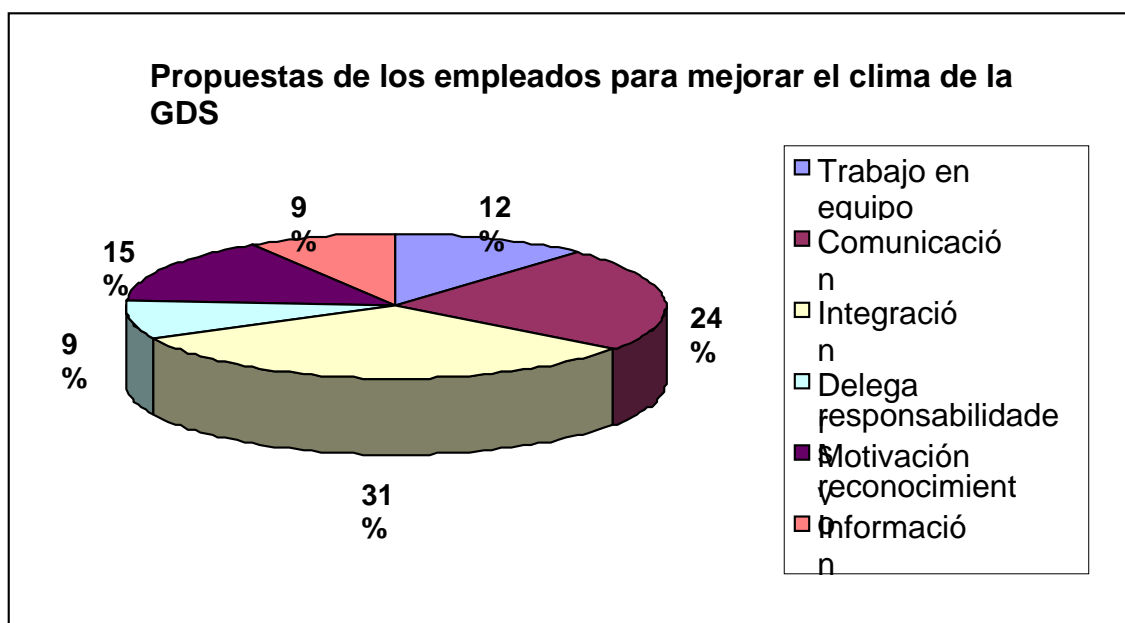


Uno de los fines del *focus group* fue conocer qué tan interesados estaban los miembros de la GDS en apoyar la implementación de cambios a favor del clima organizacional. En ese sentido, se les pidió que escribieran aquellos compromisos que están dispuestos a asumir. Los resultados fueron los siguientes:

Un 30% de los equipos se comprometió a participar en los asuntos relacionados con su trabajo y con el desarrollo de la GDS, mientras que el 21% asumió la responsabilidad de favorecer la comunicación tanto a nivel formal como informal. El trabajo en equipo, la responsabilidad y el cambio de actitud obtuvieron el 8% cada uno. Finalmente, el delegar responsabilidades, la convivencia con todos los compañeros y la tolerancia obtuvieron el 4%. Los resultados anteriores confirman que los miembros de la GDS son individuos de actitud activa que desean sentirse parte de su organización.

- Propuestas de los miembros de la GDS para mejorar el clima organizacional:

Unidad (Concepto)	Frecuencia
Trabajo en equipo	4
Comunicación	8
Integración	11
Delegar responsabilidades	3
Motivación y reconocimiento	5
Información	3



La finalidad del *focus group* fue obtener las propuestas de los empleados para cambiar el clima, lo cual permite conocer sus necesidades y gestionarlas a través del plan de comunicación interna. Para darles orden y coherencia, se clasificaron en seis rubros: trabajo en equipo, comunicación, integración, delegar responsabilidades, motivación y reconocimiento e información. La gráfica muestra que la integración obtuvo el primer lugar con el 31% lo cual indica que los empleados están dispuestos a convivir con sus compañeros, le sigue la comunicación con el 24%. La motivación y el reconocimiento ocuparon el 15%, mientras que el trabajar en equipo fue propuesto en un 12%.

Finalmente, para los empleados es importante en un 9% estar informados y que los líderes deleguen responsabilidades.

GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL					
NOMBRE DEL PROGRAMA			RESPONSABLE		
ACCIONES	FRECUENCIA	POBLACIÓN OBJETIVO	META	AVANCE	OBSERVACIONES
	DIARIO SEMANTAL MENSUAL SEMESTRAL				% DE ASISTENCIA % DE PARTICIPACIÓN ACTITUD Y COMPORTAMIENTOS RESPECTO A LA ACTIVIDAD

Tabla de costos del programa de comunicación interna para la Gerencia de Desarrollo Social

Estrategias y acciones	Costo	Cantidad	Total al año
Programa de comunicación			
Área de comunicación	\$30,000 mensual	1 vez al mes	\$360,000
Gaceta	\$ 150 por unidad	100 unidades al mes	\$15,000
Buzón de propuestas	\$ 500 por unidad	2 unidades	\$1,000
Cartel de buzón	\$ 75 por unidad	4 unidades	\$300
Tríptico de buzón	\$ 20 por unidad	100 unidades	\$2,000
Pizarrón informativo	\$ 1,800 por unidades	2 unidades	\$3,600
Programa de direccionamiento			
Tríptico de direccionamiento	\$ 20 por unidad	100 unidades	\$2,000
Carteles	\$ 75 por unidad	6 unidades	\$450
Taza	\$ 35 por unidad	100 unidades	\$3,500
Mouse pad	\$ 30 por unidad	100 unidades	\$3,000
Calendario plegable	\$32 por unidad	100 unidades	\$3,200
Agenda de bolsillo	\$15 por unidad	100 unidades	\$1,500
Programa de motivación			
Sistema de incentivos	\$250,000	instalación y mantenimiento por 1 año	\$250,000
Reconocimientos	\$18 por unidad	cuando se requiera	-----
Postales	\$13 por unidad	cuando se requiera	-----
Programa de liderazgo			
Taller de liderazgo	\$24,000 por taller	2 talleres al año	\$48,000
Taller de relaciones humanas	\$24,000 por taller	2 talleres al año	\$48,000
Programa de integración			
Desayuno de retroalimentación	\$16,000	3 veces al año	\$48,000
Desarrollo extra-laboral	\$1,800 por taller	6 talleres 1 vez al mes	\$129,600
Costo total del Plan de comunicación interna para la Gerencia de Desarrollo Social			\$919,150

FUENTES

Bibliografía

BONILLA Gutiérrez, Carlos. *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. 2da. Edición. México. Trillas. 2001.120p.

COMISIÓN Federal de Electricidad. *Manual de organización*. 3ª edición. México. CFE.1990. 79p.

CHIAVENATO Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw Hill. 2000

DELGADO de Cantú Gloria M. *Historia de México 2. Estado moderno y crisis en el México del siglo XX*. 3ª edición. México. Editorial Alhambra Mexicana. 1996. 566p.

DELGADO, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid. Síntesis.1994. 654p.

DIETERICH, Heinz. *Nueva guía para la investigación científica*. México. Editorial Planeta. 1997. 229p.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas. 1991. 368p.

FRED R. David. *La Gerencia Estratégica*. 3ª Reimpresión. México. Fondo Editorial Legis. 1990

GARBETT, Thomas. *Imagen Corporativa, cómo crearla y proyectarla*. Bogotá. Editorial Legis. 1991

GARRIDO Buj, Santiago y José Manuel Rodríguez Carrasco. *Estrategia y política de la empresa. Lecturas*. Madrid. Ediciones Pirámide. 2002. 455p.

G. Bolman y Deal E. Terrence. Organización y liderazgo. El arte de la decisión. Estados Unidos. ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA S.A. 1995. 236p.

GERENCIA de Desarrollo Social de la CFE. *Manual de inducción a la Gerencia de Desarrollo Social*. 2ª edición. México. CFE. 1999. 63p.

GOLHABER, Gerald. *Comunicación Organizacional*. México. Editorial Diana. 1989. 423p.

GONZÁLEZ Gutiérrez, Eduardo. *Estadística Descriptiva Tomo I*. México. Editorial Libudi. 2000

GONZÁLEZ Río, María José. *Metodología de la investigación social: Técnicas de recolección de datos*. Alicate. Aguaclara. 1997. 299p.

HAROLD Maslow, Abraham. *Motivación y personalidad*. Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1991

HEINZ, Dietrich. Nueva guía para la investigación científica. México. Editorial Planeta. 1996.

HOMS Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. México. Grupo Editorial Iberoamericano. 1990

JOAN Elías y José Mascaray. *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona. Gestión 2000. 1998. 306p.

KATZ Daniel y R. Kahn. *Psicología de las organizaciones*. México. Trillas. 1989. 547p.

KING, Gary. *El diseño de la investigación social: la inferencia científica en los estudios cualitativos*. Madrid. Alianza. 2000. 272p.

LUSTIG, Nora. *México, Hacia la reconstrucción de una economía*. 2ª edición. México. El Colegio de México-FCE. 2002. 307 p.

MARTÍN Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. 2ª edición. Madrid. Universitas. 1999. 245p.

MARTÍN Serrano, Manuel. *Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la Referencia*. 2ª edición. Madrid. A Corazón. 1982.

MAYNTZ Renate. *Sociología de la organización*. México. Editorial Alianza. 1996.

NAVAS López, José Emilio y Luis Ángel Guerras Martín. *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, España. Editorial Civitas, S. A. 1996.

PARDINOS Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. 34ª edición. México. Siglo XXI. 996p.

PEIRÓ Silla, José María. *Psicología social de las Organizaciones*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. 1997.

PÉREZ Jaime. *Recursos culturales de la organización*. México. FCE. 1998. 123p.

PÉREZ Palomares Margarita. *Clima organizacional. Propuesta para su diagnóstico*. Tesis de Licenciatura. FCPyS. UNAM. 2003. 163p.

PIÑUEL Raigada José Luis y Juan Antonio Gaitán Moya. *Metodología general: conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid. Síntesis. 1995. 639p.

PULIDO San Román, Antonio. *Estadística y técnicas de investigación social*. Madrid. Pirámide. 1978. 271p.

RAMÍREZ Cavaza, César. *Modelo integral para llevar a cabo una tesis en las Ciencias Sociales*. México. Limusa Noriega. 2001. 80p.

RAMOS Padilla, Carlos. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México. Trillas. 1991. 75p

RODRÍGUEZ M. Darío. *Diagnóstico Organizacional*. 3ª edición. México. Alfaomega.1999.
p. 202

ROJAS Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 7ª edición. México. Plaza y Valdés. 1991. 286p.

SERNA Gómez, Humberto. *Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología*. 3R Editores. 5ta edición. Santa fé de Bogota. 1997. 344p.

SERNA Gómez, Humberto. *Mercadeo interno. Estrategia para gerenciar la cultura empresarial*. Santa fé de Bogotá. 3R Editores. 2000. 280p.

SIERRA Bravo, Restituto. *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Madrid. Paraninfo. 1983. 709p.

STEINER A. George. *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. Compañía México. Editorial Continental S.A. de C.V. 1983. 366p.

VALDÉS Hernández, Luis Alfredo. *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. México. 2005. 205p.

Cibergrafía

www.cfe.gob.mx

www.eluniversal.com.mx

www.ifai.org.mx

www.presidencia.gob.mx

www.teorema.com.mx