



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN
SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CON
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PRESENTA:

ROSALBA HAIDEÉ CORONEL VEGA

ASESORA:

CECILIA SÁNCHEZ ESPINOSA



**MÉXICO 2007
U.N.A.M**



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.

Dedicada al esfuerzo y las ganas de superación, que todas y cada una de las personas a las que amo, inyectaron en mí, para el cumplimiento de esta meta...

Por su incondicional apoyo y amor:
A mis padres: Elfego Coronel Martínez y María de los Ángeles Vega Méndez;
Hermanos: Alfonso Alejandro, Jorge Alberto y María Fernanda Coronel Vega;
Abuelos: Sóstenes Coronel Barrera y Georgina Martínez Díaz;
Esposo: Eduardo Castañeda Laris.

Agradecimientos especiales: A mi asesora, Cecilia Sánchez Espinosa, por la confianza y paciencia; a la Maestra Virginia Estela Reyes Castro, por los grandes consejos académicos y personales; al resto de mis sinodales, los profesores: Andrés Oliva, Wendy García y Mónica Amilpas, porque sin su crítica y percepción, este trabajo de investigación no tendría la calidad que requiere.

Por el gran cariño que siempre me han brindado: Sandra Camacho, Yesenia Gómez, Graciela Delgado, Raquel Ordóñez, Magdalena Martínez, Angélica Flores, Melina S. Solano (+), Adrian R. Pacheco, Citlaly Aguilar, Nancy Servín, Daniel García, José H. Alanís, y demás personas que siempre estuvieron ahí para darme apoyo y buena vibra...

Al resto de mi familia, que es mucha: A las familias García Coronel, González Coronel, Nava Vega, a Rodolfo Martínez Cruz y a la familia Castañeda Laris por las porras...

Mis más sinceros agradecimientos: A los autoridades de la Secretaría de la Función Pública, los Licenciados Víctor Manuel Avilés Castro, José Luis Alcudia Goya, Alfredo Fieytlal Nez y Humberto Nicasio Olvera, ya que todos, en sus respectivos tiempos, me brindaron la libertad de indagar y recabar la información necesaria para la realización de esta tesis.

Por su participación: A toda la planta laboral de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública, ya que sin su colaboración, simplemente este tesis no existiría.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3	
 CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		
 1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		
1.1.1 Comunicación.....	8	
1.1.2 Comunicación Organizacional.....	14	
 1.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		
1.2.1 Canales y Redes de Comunicación.....	23	
1.2.1.1 Comunicación ascendente, descendente, horizontal.....	25	
1.2.1.2 Comunicación formal e informal.....	28	
1.2.2 Comunicación interna y externa.....	31	
 1.3 PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS.....		40
 1.4 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....		45
 1.5 AMBIENTE, CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENTORNO.....		48
 1.6 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....		59
1.6.1 Diagnóstico.....	65	
1.6.2 Análisis FODA.....	72	
 CAPÍTULO 2. SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (SFP) Y DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SFP		
 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (SFP).....		74
 2.2 ¿QUÉ ES LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA? Y ¿CÚALES SON LAS LABORES QUE DESEMPEÑA?.....		81
2.2.1 Funciones de la SFP.....	84	
2.2.2 Áreas de la SFP.....	86	
2.2.3 Organigrama de la SFP.....	87	

2.2.4 Canales y Redes de Comunicación de la SFP.....	87
2.2.5 Filosofía de la SFP.....	89
2.2.6 Públicos internos y externos de la SFP.....	90
2.3 ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL (DGCS) DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (SFP) Y ¿CUÁLES SON LAS LABORES QUE DESEMPEÑA?.....	92
2.3.1 Funciones de la DGCS.....	95
2.3.2 Áreas de la DGCS	97
2.3.3 Organigrama de la DGCS.....	107
2.3.4 Canales y Redes de comunicación de la DGCS.....	109
2.3.5 Filosofía de la DGCS.....	110
2.3.6 Públicos internos y externos de la DGCS.....	112
CAPITULO 3. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.....	114
3.1 Cuestionario de Comunicación interna aplicado a la planta laboral de la DGCS de la SFP.....	116
3.2 Entrevistas a funcionarios de la DGCS de la SFP.....	118
3.3 Resultados del Diagnóstico.....	123
3.3.1 Análisis cuantitativo y cualitativo.....	123
3.3.2 Análisis FODA de la DGCS.....	146
CONCLUSIONES.....	152
ANEXOS.....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	183

INTRODUCCIÓN

Desde la aparición del ser humano se puede decir que existe la comunicación. Ésta consiste en el intercambio de códigos entre dos o más personas para generar mensajes por medio de canales o medios.

Como la comunicación es un acto social, los individuos la ejercen para lograr la integración entre ellos, y a su vez, formar organizaciones para la obtención de metas o fines comunes.

Por tanto, la comunicación organizacional tiene como objeto, que esos mensajes fluyan de forma efectiva para que las organizaciones funcionen de manera adecuada, es decir, encaminada a fines comunes y a un mismo objetivo. Con mensajes claros y bien definidos.

De acuerdo a Gerald Goldhaber, la comunicación organizacional se divide en dos grandes partes: interna y externa. En la comunicación organizacional externa, como su nombre lo indica, los mensajes van dirigidos a públicos que no pertenecen de manera directa a la organización.

Cabe precisar que los públicos son todos aquellos individuos que tienen y desempeñan tareas específicas dentro de las organizaciones, desde los empleados (operativos, mandos medios y superiores) hasta los que de manera indirecta tienen relación con una organización, como pueden ser los denominados clientes, aquellos que solicitan servicios, o funcionarios públicos.

Por tal, la comunicación organizacional externa tiene como propósito que los mensajes mejoren las relaciones de los públicos internos hacia los externos, mantener la buena comunicación y difundir sus productos o servicios.

Por su parte, la comunicación interna refiere a todo proceso y flujo de comunicación entre los que participan dentro de la organización para obtener buenas relaciones y mejoras en la productividad o servicios de sus actividades.

La comunicación organizacional interna se lleva a cabo mediante las relaciones interpersonales y se apoya en los medios de comunicación, ya sea impresos o electrónicos como el periódico mural, la revista y el intranet.

También toma en cuenta los factores: clima, entorno y ambiente organizacional, los cuales influyen a los empleados en el logro de sus objetivos.

Por tanto, el clima es el sentir de los empleados, como resultado de los procedimientos, reglas y normas de trabajo, junto con las relaciones interpersonales que se dan al interior de la organización. De esta forma, es posible decir que el clima está integrado del comportamiento humano que se lleva a cabo en las organizaciones.

En sí, el entorno es el conjunto de elementos que rodean a la organización, los cuales le influyen de manera directa.

De acuerdo con José Ignacio Olabuénaga, el entorno está constituido de dos dimensiones, uno macro (influjos político-legal, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales) y otro micro (individuos, grupos y organizaciones). De alguna manera todos estos elementos condicionan a la organización.

Por otra parte, el ambiente es el reflejo de todos los aspectos físicos y sociales que rodean a la organización, por ejemplo del espacio y distribución físico del área en el que se desempeña el personal, las actitudes y los valores de los empleados, el resultado de las normas que rigen al área, etcétera.

Como se percibe, el clima, el entorno y el ambiente son importantes para los empleados, ya que todos estos factores complementan la comunicación interna que prevalece en todo organismo.

Sin embargo, pese a que estos factores brindan elementos característicos de la comunicación interna, falta un mecanismo que determine su funcionalidad, este es el caso del diagnóstico, el cual consiste en evaluar el cómo la organización está funcionando, y qué problemas hay en ella. Se trata de una evaluación específica que arroja cifras o datos duros respecto a la indagación, de sus resultados parten sugerencias, propuestas y estrategias.

Para que un diagnóstico se aplique a una organización, se requiere que el objeto de estudio muestre síntomas de problemas en su interior. Sin embargo, pese a que toda la organización puede ser diagnosticada, sucede que no siempre en su conjunto lo requiere.

En muchas ocasiones sólo algunas áreas denotan errores o problemas en su manera de aplicar la comunicación interna. Es por ello que el tema central de esta investigación es el “Diagnóstico de comunicación interna en la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública”, pues debido a que esta área comienza a mostrar ciertas problemáticas comunicacionales en su interior, percepción de los trabajadores, se requiere la aplicación de un diagnóstico que permita conocer el estado actual de la comunicación interna.

La importancia de aplicar un diagnóstico a un área de Comunicación Social, radica en que éste es un lugar en donde el manejo de información es la principal materia prima, por tanto, los mensajes deben fluir de manera efectiva, no sólo de forma externa, por la naturaleza de su función, si no también al interior de ella, pues quienes elaboran esos mensajes son los empleados.

Una vez aplicado el diagnóstico, los resultados mostrarán cómo es actualmente la comunicación interna en la Dirección General de Comunicación Social; además, al encontrar las problemáticas, el diagnóstico servirá de guía para que un futuro la dependencia, si así lo requiere, pueda elaborar propuestas o estrategias a seguir, y pese a que este no es el fin de la investigación, sí se emitirán sugerencias que pudieran brindar nociones de mejoras internas.

De este modo, el trabajo de tesis estará compuesto por tres capítulos y un apartado de conclusiones. El primero de ellos estará integrado por los conceptos básicos de la Comunicación Organizacional, que a su vez ejercerán su acción en el diagnóstico .

Aquí se encontrarán diversos conceptos base del área Organizacional, tales como: comunicación, comunicación organizacional, organización, tipos de comunicación, redes, públicos, filosofía organizacional, ambiente, clima, entorno, diagnóstico y análisis FODA.

Todos estos conceptos forman parte del lenguaje elemental del comunicador organizacional, los cuales deben estar presentes en un trabajo de esta índole.

El segundo capítulo abarcará, a grandes rasgos, lo que la Secretaría de la Función Pública y la Dirección General de Comunicación Social son, su función, redes comunicacionales, públicos internos, externos y filosofía. Este capítulo está elaborado para que se tenga una idea más completa de la institución y de su rol de actividad.

El tercer y último capítulo abarcará el contenido del diagnóstico de comunicación interna que se aplicará a los empleados de la Dirección General de Comunicación Social. Aquí se presentará la estructura del cuestionario y sus resultados.

Otra parte del capítulo será el análisis cualitativo y cuantitativo de la investigación, que permitirá, a su vez, realizar el análisis FODA, ya que éste ayudará en el planteamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área en cuestión.

El análisis cuantitativo ofrecerá datos objetivos de un cuestionario que se aplicará a la planta laboral de la Dirección General de Comunicación Social.

Con base en el análisis cualitativo, se cruzará información entre preguntas abiertas y cerradas, que formarán parte del cuestionario, logrando así la argumentación de los resultados.

Una vez realizados los análisis cualitativo y cuantitativo, es posible proponer conclusiones, que en todo momento estarán planteadas de forma objetiva, teniendo como base los datos recabados a lo largo de este trabajo.

Este diagnóstico permitirá, particularmente al comunicador organizacional, obtener mayor conocimiento de una organización a nivel macro y micro y conocer sus problemáticas en cuanto a la comunicación para el mejor funcionamiento de las organizaciones.

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1.1 Comunicación

En este apartado se observa que el concepto de comunicación abarca distintos enfoques. El primero de ellos es el que la define como proceso.

Ron Ludlow en el libro *La esencia de la comunicación* la define como “un proceso interpersonal de enviar y recibir símbolos que contienen un significado”¹, sin embargo, Carlos Ramos Padilla, en su libro *La comunicación un punto de vista organizacional*, dice que la comunicación forma parte del conocimiento que contiene como característica la universalidad, significa un proceso dinámico para fines de representación, e implica la transferencia de información y se fundamenta en ciertos elementos básicos, tales como el emisor, mensaje, canal y receptor.

¹ LUDLOW, Ron, La esencia de la comunicación, p 5

En general estas dos concepciones son parecidas, no obstante, una habla de enviar y recibir información, mientras que Ramos Padilla menciona sólo la transferencia de ésta.

La diferencia entre estas dos acotaciones es grande, la primera hace referencia a la retroalimentación, la segunda sólo al envío del mensaje.

Al parecer, cuando un mensaje es emitido y existe la retroalimentación, se habla de comunicación (en su proceso completo), mientras que cuando el mensaje sólo es transmitido, hablamos de envío de información (proceso parcial).

Carlos Ramos Padilla agrega que “la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización”².

Lo cual es muy cierto, pues gracias a la comunicación muchas naciones del mundo alcanzaron la civilización, otras defendieron su cultura y formas de vida; no obstante todas las acciones del hombre, positivas o negativas, están fundamentadas en el proceso comunicativo, a ese proceso intrínseco del hombre que lo caracteriza como tal.

² RAMOS PADILLA, Carlos, La comunicación Un punto de vista organizacional, p 30

Otra concepción complementaria de la comunicación señala que “Desde que C. Shannon y W. Weaver –en 1949- desarrollaron un modelo para analizar el proceso de la comunicación, y David K. Berlo –en 1960- hizo popular la frase: la comunicación es un proceso: ésta comenzó a conceptualizarse como un sistema integrado por varios subsistemas o componentes que interactuaban entre sí para reproducir como resultado el envío y la recepción de mensajes”³.

Fernando Fernández Collado, indica que hoy día muchos profesionales de diversos campos o disciplinas están familiarizados con ese proceso o sistema, ya que “la mayoría sabe que la efectividad de la comunicación depende de la manera como interactúen tales subsistemas”⁴

La interacción de éstos es básica, pues determina el sentido de nuestra comunicación, efectiva o deficiente.

David Berlo, en su libro *The Process of Communication*, introduce la idea de que la comunicación es un proceso dinámico e interactivo⁵. Indica que “si aceptamos el concepto de proceso, debemos considerar a los acontecimientos y a las relaciones como dinámicas, cambiantes y continuas.

³ FERNÁNDEZ COLLADO, Fernando, La Comunicación en las Organizaciones, p 245

⁴ Idem

⁵ GOLDHABER, Gerald, M, Comunicación organizacional, p 113

Cuando consideramos que algo es un proceso, damos a entender que no tiene un comienzo ni un fin, ni una serie fija de acontecimientos. No es estático, no está en reposo. Está en movimiento. Los ingredientes de un proceso interaccionan entre sí”⁶.

Lo que Berlo indica, es que la comunicación no es unidireccional, y que no podemos hablar de la comunicación integrada por un comienzo o un fin, en ella suceden cosas diversas y todo depende del constante movimiento de los elementos que interaccionan en ella.

Señala también que ese “fenómeno cotidiano que es la comunicación, sin ser nunca idéntico cada vez que se produce (en su calidad de proceso) soporta elementos comunes, cuya constante aparición nos permite ubicarlos como la columna vertebral del fenómeno⁷”.

Berlo ubica como componentes constantes del proceso a los siguientes elementos:

- La fuente de comunicación
- El codificador o emisor del mensaje
- El mensaje o lo que se pretende o, de hecho, se comunica;
- El canal o la vía por la cual se manda el mensaje para que llegue a su destinatario previsto;

⁶ Idem

⁷ ARRIETA ENDORZAIN, Luis, Conceptos de comunicación organizacional, p 23

- El medio;
- El decodificador;
- El receptor o destinatario de la comunicación⁸;

Como es posible apreciar, los elementos básicos de la comunicación están presentes en todo acto comunicativo. Existirán modelos con más elementos, pero definitivamente el emisor, mensaje y receptor nunca pueden faltar. Partir de esta idea es básica para comprender el concepto de Comunicación Organizacional que más adelante se describirá.

Por otra parte, Gerald M. Goldhaber en su libro *Comunicación Organizacional* considera necesario añadir al área de la comunicación, conceptos como el de redes e interdependencia.

Se puede intuir que el fin básico de este proceso es la transferencia de información. El objetivo principal es lograr la efectividad.

“El éxito de la transferencia de información depende en mucho de la naturaleza y de la calidad de la información recibida y esto, a su vez, depende de la naturaleza y la calidad de la relación entre las personas implicadas.”⁹

⁸ Idem

⁹ LUDLOW, Ron, op cit., p 5

Esto indica que la efectividad del proceso comunicativo no sólo dependerá de la calidad del mensaje sino también de la armonía y compañerismo que mantengan los implicados.

Por otra parte, la comunicación puede ser descrita como un acto básico del hombre en el que se encuentran elementos como el emisor, mensaje y receptor, los cuales, a su vez, se encuentran rodeados de un entorno cultural.

En ningún sentido es un acto único del hombre. Se lleva a cabo en muchas especies y sus métodos son variados.

Para introducirnos en el siguiente tema, es necesario decir que la comunicación es un importante elemento dentro de las organizaciones ya que ésta proporcionará la creación y coordinación de actividades entre los integrantes de la misma.

“Se dice que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes”¹⁰.

¹⁰ FERNÁNDEZ COLLADO, Fernando, op cit., p 19

1.1.2 Comunicación Organizacional

Gerard M. Goldhaber, en su libro *Comunicación Organizacional* retoma la definición de Redding y Sanborn respecto a la comunicación organizacional, ellos la explican como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización¹¹.

La complejidad que arriba se menciona puede estar implícita en la influencia que el denominado ambiente ejerce sobre ella.

La comunicación organizacional es influida por todos los elementos cercanos a ella como el llamado ambiente.

Todos estos elementos forman parte esencial de la comunicación organizacional. En el caso de los sentimientos y actitudes, influyen de manera tal que son motor de la personalidad de las organizaciones. Por su parte, las relaciones y habilidades personales serán su foco de atención ya que de éstos dependerá la efectividad de su objetivo.

¹¹ GOLDHABER, Gerald, M, op cit., p 21

Harry Levinson¹², considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye la información interpersonal. En tal contexto, se puede decir que los sistemas comunicativos son de gran importancia para la organización, ya que pueden ser útiles en la obtención de mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.

Luis Arrieta Erdozain en su libro *Un concepto de Comunicación Organizacional*, señala que la comunicación organizacional representa la fuerza que brinda cohesión al grupo de empleados o personal de una organización.

Agrega que entre las finalidades de la comunicación organizacional estarán las de crear o reforzar entre todo el personal una actitud positiva, actitud directamente relacionada con actividades, objetivos, superación y los medios para lograrlo. También le otorga la solidez necesaria para existir y subsistir.

Como dice Erdozain, la existencia de la comunicación organizacional en el personal de las organizaciones brinda estabilidad al grupo de empleados, la seguridad está fundamentada en el correcto actuar de la organización en cuestión.

La comunicación organizacional actúa como moderador entre los objetivos y las necesidades de la empresa o institución, y las necesidades y objetivos de los empleados.

¹² PADILLA RAMOS, Carlos, op cit., p 15

Sobre este concepto, también pesa la labor, no sólo la de transmitir con claridad instrucciones, sino la definición de misiones y responsabilidades. “Para ello es necesario determinar eficazmente las líneas de autoridad que a los mismos jefes les conviene respetar. La comunicación amplia y bien coordinada en todo sentido permite llegar a un buen fin con el empleado¹³”.

Es por ello la importancia de los reglamentos, que son especificaciones básicas del comportamiento organizacional.

Ahora bien, el interés prioritario de la comunicación organizacional se centra en los públicos internos. Pues ese es su centro de acción. Todo lo que a ellos ocurra o afecte estará íntimamente ligado a la comunicación organizacional.

Es necesario recordar que la comunicación organizacional centra las bases del comportamiento interno y humano en las organizaciones. De igual forma, integra los sentimientos y motivaciones que los empleados necesitan para laborar de forma grata.

En resumen, y como diría Carlos Ramos Padilla, la comunicación organizacional es contraria a cualquier sentimiento de soledad, desmotivación, agresión, negativismo, temor o angustia. Pues como ya se mencionó, ésta será signo de una actitud positiva.

¹³ Ibidem, p 21

Ramos Padilla habla también de algunos objetivos de la comunicación organizacional tales como: la necesidad de transmitirle al empleado el significado de *ejecutar un trabajo de forma eficaz*, así como la cooperación con los otros, porque sólo así obtendrá, para sí mismo, la satisfacción del deber cumplido y evitará la desintegración o marginación obrera. También estimulará la cooperación y la satisfacción en el trabajo¹⁴.

En breve, fomentar el espíritu de cooperación y la armonía entre las dos partes, (jefe y subordinado), son parte esencial del objetivo de la comunicación organizacional.

Por su parte, Goldhaber señala que la comunicación organizacional está integrada de factores comunicaciones tales como: mensajes, flujos, propósitos y dirección; así como de elementos de comportamiento entre sus componentes, como las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales. Agrega que, se trata de un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes y que se encarga del estudio de dichos flujos¹⁵.

Por otro lado, ya hemos hablado de que este tipo de comunicación es aplicable en las organizaciones, sin embargo no hemos definido qué es en sí una organización.

¹⁴ PADILLA RAMOS, Carlos, op cit., p 17

¹⁵ Ibidem, p 21

Entonces, hablar de organizaciones implica hacer referencia a una cantidad de personas y cierta interdependencia entre ellos, eso quiere decir, que el desempeño de una de ellas afecta y se ve afectado por el desempeño de otras. De igual forma persiguen objetivos comunes.

En tanto, Darvelio A. Castaño Asmitia, en el libro *Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado*, comenta que en los últimos tiempos, se han construido varios modelos teóricos para estudiar las organizaciones modernas, ya sea desde el punto de vista administrativo, social o psicológico.

Comenta que desde el punto de vista del llamado modelo sociotécnico, “la entidad organizativa debe considerar con la mayor importancia las relaciones entre ambos subsistemas, el social y el tecnológico, tratando de comprender su influencia recíproca”¹⁶.

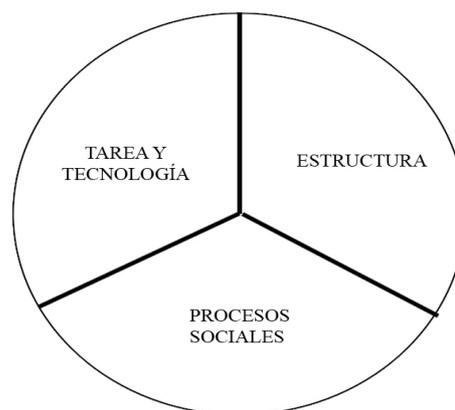
Darvelio agrega que este modelo otorga gran interés al estudio de la interacción del medio ambiente con la organización, a partir del concepto de “sistema abierto”¹⁷.

¹⁶ CASTAÑO ASMITIA, Darvelio, Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado, p 16

¹⁷ Idem

En otra palabras, se concibe a la organización como un ente abierto, en el que pueden entrar y salir influencias de tipo social y tecnológicas. Es necesario hacer hincapié en que habitamos un mundo en movimiento, donde constantemente estos dos ámbitos son cambiantes e influyen en nuestro diario vivir, ¿por qué no concebir que las organizaciones también son influidas por aspectos de este tipo?

Para ello es necesario decir que sobre nosotros pesan diversas influencias, las cuales son denominadas entornos, que más adelante serán descritos de forma minuciosa.



La organización según el modelo sociotécnico, constituido por tres subsistemas fundamentales¹⁸.

Darvelio afirma que la teoría del desarrollo de las organizaciones se enfoca con particular interés, en los aspectos humanos, pues de ellas retoma todo su existir.

¹⁸ Idem

Por ser los individuos su centro de acción, los resultados de sus estrategias no siempre serán iguales, debido al entorno, las actitudes y las emociones de los participantes en la organización.

El autor también señala que los elementos que integran a la organización son los “recursos económicos, materiales y tecnológicos, seres humanos y grupos sociales, estructuras integradas por conjuntos de puestos agrupados y departamentalizados, líneas de autoridad y de jerarquía, procesos de comunicación y de decisión, etc”¹⁹.

En esta investigación ya hemos dicho que la organización se encuentra orientada al cumplimiento de ciertos objetivos, el primero de ellos, según escritos de Ricardo Jiménez Aguado, es el de determinar las actividades básicas necesarias para lograr los objetivos o metas de la organización.

Jiménez Aguado enumera dichas actividades de acuerdo al orden de importancia que así considera:

1. Agrupar esas actividades en unidades organizacionales (departamentos, secciones, etc.)
2. Delegar la autoridad a los administradores.
3. Coordinar las unidades organizacionales²⁰.

¹⁹ CASTAÑO ASMITIA, Darvelio, op cit., p 17

²⁰ www.unam.mx/Temas/texto/Referencia/Paginas_personales.html / p 5

Por otra parte, Castaño Asmitia también define a la organización como un sistema integrado por varios conjuntos de elementos que interactúan de forma constante y que su presencia, características y comportamiento están encauzados hacia el logro de ciertos objetivos.

Como podemos observar, las características pueden ir aumentando, pero la definición básica de organización refiere a que es un sistema abierto, conformado por una o más personas en busca de objetivos comunes, y en donde se requiere el máximo aprovechamiento de los recursos.

Gerald Goldhaber sugiere que las actividades que se realizan dentro de una organización se dividen en internas (reuniones, sugerencias, representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción), externas (tales como conferencias para la mejora y prestigio de la organización, comerciales, de publicidad o sobre política)²¹.

Como se puede apreciar, la comunicación representa un gran valor dentro de la organización, ya que gracias a ella “el subordinado puede saber lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo”²².

²¹ RAMOS PADILLA, Carlos, op cit., p 17

²² Idem

Por ello la importancia de la comunicación efectiva, que implica el claro entendimiento y la disposición de los interesados en el acto comunicativo. Si los integrantes de la organización están abiertos y, de alguna manera, tienen claro su objetivo, la empresa u organización se verá beneficiada por los logros de éste.

1.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

1.2.1 Canales y Redes de Comunicación.

Gerald Goldhaber señala en su libro *Comunicación Organizacional* que las organizaciones se componen de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles en ella. Subraya que el flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones. “Una red de comunicaciones puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización”²³.

Goldhaber nos introduce a ese sistema que establecemos en el momento de una conversación con una persona o con los denominados grupos. Más adelante se describirá cómo esos flujos viajan a través de la red de comunicaciones, permitiendo así que el mensaje o la información llegue a cada uno de los participantes en el acto de la comunicación.

De acuerdo con Redding en su libro *Communication Within the Organization*, el hablar de redes, implica el considerar que varios sujetos están participando en el proceso comunicativo y esto es muy cierto si también partimos de los supuestos arriba descritos de Gerald Goldhaber.

²³ GOLDHABER, Gerald, M, op cit., p 27

No obstante, se dice que “cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmite el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez que éste ha salido de su punto de origen”²⁴

Esto es un poco como jugar al teléfono descompuesto, pues entre más personajes estén incluidos en el juego, se corre el riesgo de que éstos agreguen u omitan datos de acuerdo a su audición. Es necesario decir que las percepciones de unos pueden ser distintas al del otro.

No obstante, y muy independiente del resultado del mensaje, “la dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicie el mensaje y de quien lo recibe²⁵”.

Al analizar estas direcciones será posible apreciar que cada una de ellas está comprendida de una intención y un objetivo.

²⁴ ARRIETA ERDOZAIN, Luis, op cit., p 36

²⁵ GOLDHABER, Gerald M, op cit., p 28

1.2.1.1 Comunicación ascendente, descendente, horizontal

Robbins Stephen P. en su libro *Comportamiento organizacional*, dice que la comunicación puede fluir vertical o lateralmente. Señala que la dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendente y ascendente, mientras que la comunicación lateral tiene lugar entre cualquier persona de nivel horizontal, es decir equivalentes²⁶.

Comunicación descendente. Diversos textos señalan que este tipo comunicación fluye de arriba hacia abajo, a través de un canal de mando. Normalmente estas comunicaciones son utilizadas por los superiores para mantener comunicación con sus subordinados.

En el libro *Administración* de Stoner, Freeman y Gilbert J, se comenta que la comunicación descendente empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo, pasando por los niveles administrativos, hasta llegar a los trabajadores de la línea o al personal que no tiene actividades de supervisión. Agrega que el propósito de este tipo de comunicación es el de difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y las políticas de la organización a sus miembros.

²⁶ STEPHEN P., Robbins, Comportamiento organizacional, p 380

Muchas veces implícitamente vemos este tipo de comunicación en las organizaciones o instituciones. El ejemplo más fiel es cuando la cabeza de la organización u área manda un comunicado o gira instrucciones a toda su planta laboral. De esa manera se asume que es una orden de la jerarquía más alta, por lo cual debe ser atendida al pie de la letra.

Comunicación ascendente. Prácticamente, la comunicación ascendente se caracteriza por ser aquella cuyo flujo informativo va de abajo hacia arriba.

Los autores señalan que dicha comunicación subirá por la estructura jerárquica de la organización. La comunicación ascendente es útil para los subordinados, ya que les permite entrar en contacto con sus superiores. Les da la facilidad de informarles que sucede en los departamento o áreas a su cargo.

“La función básica de la comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores²⁷”.

Comunicación horizontal. El libro *La comunicación en las empresas*, de Ricardo Homs Quiroga, señala que la comunicación horizontal surge entre los miembros del personal.

²⁷ STONER JAMES, Arthur Finch, Administración, p 586

Es posible definirla como aquella que surge entre las personas del mismo nivel jerárquico en la empresa u organización.

Una vez que los mensajes son emitidos y recibidos por personal del mismo nivel jerárquico, este tipo de comunicación puede provocar el surgimiento de equipos de trabajo, reforzados por el amplio nivel comunicacional existente entre los individuos.

En ciertas organizaciones, subraya Gerald Goldhaber, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales, él menciona como ejemplo al diagrama de la organización²⁸.

Sin embargo, el autor agrega que existen otro tipo de mensajes que fluyen a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinan, influenciados tan sólo por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se está comunicando²⁹. Se refiere a los chismes y rumores.

De esta forma, se dice, los canales de comunicación utilizados al interior de la organización se presentarán de dos tipos: formales e informales.

²⁸ GOLDHABER, Gerald, M, op cit., p 130

²⁹ Idem

1.2.1.2 Comunicación formal e informal

Comunicación formal

Distintas fuentes señalan que los canales formales están establecidos por la organización. “Aparece cuando se toma en cuenta los niveles jerárquicos de la empresa para su buen funcionamiento. Se da por medio de entrevistas, mesas redondas, cara a cara, boletines, etc”³⁰.

Goldhaber señala que por lo general estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente. Todo depende de la dirección y de la intención del mensaje.

Por su parte, Ron Ludlow en su libro *La esencia de la comunicación*, señala que los canales formales son aquellos establecidos por la compañía. De alguna manera todos los autores y expertos en la materia coinciden en esto.

Ludlow agrega que la comunicación formal fluye en tres direcciones:

³⁰ LOMBARDERO GOLDARACENA, Diana Victoria, La comunicación organizacional como instrumento de unificación y eficiencia en las empresas. Caso específico: Canal 22 Televisión Metropolitana S.A. de C.V., p 24

Abajo. Contiene políticas y procedimientos. Es decir, contiene información necesaria para que cualquier miembro del personal realice su trabajo.

Arriba. Informes, peticiones, opiniones y quejas.

A los lados. Estos se transmiten entre distintos departamentos, funciones o personas del mismo nivel en la empresa.

Subraya que “para que la comunicación sea efectiva, es necesario que los tres canales estén abiertos y desbloqueados todo el tiempo”³¹.

Un dato interesante que Ludlow comenta es que cuando el canal hacia arriba (ascendente) se bloquea (que es el que con mayor frecuencia lo presenta), resulta ser un indicador de que la políticas, procedimientos y relaciones entre empleados de la empresa necesitan revisarse.

En resumen, el autor con estos tres flujos hace referencia de la comunicación descendente, ascendente y horizontal de las que ya se han descrito sus características.

³¹ LUDLOW, Ron, op cit., p 23

Comunicación informal

Normalmente este tipo de comunicación se presenta cuando el mensaje no es claramente captado por el receptor, de esta forma, el mensaje se presenta repleto de rumores, chismes o murmuraciones. Por tal motivo, dicha información se mantiene en el carácter de no oficial.

Diversos autores señalan que esta distorsión del mensaje puede darse por malos entendidos o cuando no se cuenta con todos los elementos que lo integran. “Este tipo de mensajes no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales”³². Son fácilmente reconocibles.

En este apartado, Ludlow también hace acotaciones, él indica que los canales informales surgen en virtud de los intereses comunes entre las personas que se desempeñan en la compañía.

Son expresión de las dudas, pensamientos y suspicacias de las personas.

Ludlow señala que “los rumores son un canal muy poderoso... éstos con frecuencia, están distorsionados, pero a menudo son más creíbles que los que llegan por los canales formales”³³.

³² GOLDHABER, Gerald, M, op cit., p 141

³³ LUDLOW, Ron, op cit., p 23

Por su parte, Stoner James “indica que la cadena de rumores de las organizaciones está compuesta por varias redes de comunicación informal que se sobreponen y entrecruzan en diversos puntos: es decir, es probable que algunas personas bien informadas pertenezcan a más de una de las redes informales”³⁴.

Otra característica de los medios informales, es la rapidez con la que actúan. Por ello muchas veces es más fácil creer la información inmediata a la que tarda en confirmarse. Eso lo podemos ver de forma muy clara en las noticias de último minuto, en los noticieros de radio y/o televisión. Seguramente las primeras informaciones de una nota trágica estará invadida de cifras incorrectas u omitirá datos importantes.

1.2.2 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

COMUNICACIÓN INTERNA

Diversos autores señalan que la comunicación interna es toda la información que circula dentro de la organización para una buena coordinación de las tareas y entendimiento entre emisor y receptor.

³⁴ STONER JAMES, Arthur Finch, op cit., p 588

De acuerdo con Carlos Fernández Collado, en el libro *La Comunicación en las Organizaciones*, “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 para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”³⁵.

Es decir, es el complemento perfecto entre el empleado y la organización. Crean un vínculo que produce factores positivos para los participantes y su entorno emocional, lo cual les permite trabajar en constante motivación.

Por su parte, Carlos G. Ramos Padilla señala que la comunicación interna está integrada de diversos medios informativos que se emplean en la organización, tales como avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etcétera.

También se dice que “es toda la información que circula dentro de la organización para que exista una adecuada coordinación y entendimiento mutuo entre emisor y receptor, es decir, el emisor debe tomar en cuenta las necesidades del receptor para que exista retroalimentación”³⁶

³⁵ FERNÁNDEZ COLLADO, Fernando, op cit., p 32

³⁶ LOMBARDERO GOLDARACENA, Diana Victoria, op cit., p 23

La comunicación interna también pretende que el empleado se integre a los objetivos de la organización. Esto se verá reflejado cuando el empleado festeje los logros de la empresa. No obstante, debe de sentir como propias las vicisitudes de la compañía.

Dicha comunicación “se efectúa única y exclusivamente cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización”³⁷.

Por su parte, Homs Quiroga, en su libro *La comunicación en la empresa*, nos habla de ciertos objetivos que integra la comunicación interna, algunos de ellos son:

- Que el empleado se sienta parte de la empresa y que a su vez éste sienta orgullo de pertenecer a ella.
- Crear un clima de armonía entre los empleados y organización
- Realizar una integración rápida y exitosa al personal de nuevo ingreso
- Fomentar actividades deportivas, sociales y culturales
- Cuidar la imagen de la organización³⁸

Como se puede apreciar, todos estos objetivos están enfocados al éxito de la organización.

³⁷ RAMOS PADILLA, Carlos, op cit., p 26

³⁸ HOMS QUIROGA, Ricardo, op cit., p 67

Fernández Collado agrega que las personas que trabajan en las organizaciones, disponen de variados medios internos que les ayudan a comunicarse con otras personas, sean de la misma organización o de otras³⁹.

A continuación, una lista de los medios internos más utilizados:

- Teléfono
- Teléfono abierto (para comentarios y opiniones de empleados)
- Dictado telefónico (mediante el cuál podemos dictar telefónicamente un mensaje a una grabadora, el cuál queda archivado. Ciertos sistemas pueden, además transcribir el mensaje e imprimir varias copias. El mensaje archivado puede ser escuchado en la misma grabadora o por otras personas, vía telefónica, instruidas para ello; por ejemplo la secretaria u otro miembro de la organización.
- Télex
- Facsímil
- Telegrama
- Correo electrónico
- Teleconferencia: Envío de una señal televisiva en “vivo” a un lugar generalmente distante.
- Exhibiciones audiovisuales mediante el uso de transparencias (con o sin sonido integrado).
- Videos y películas
- Audiocasete
- Radio
- Memoranda e instrucciones por escrito
- Cartas de diversos formatos
- Recados escritos y a través de terceros
- Invitaciones a eventos formales o sociales
- Buzón de opiniones para los empleados y trabajadores
- Tableros de noticias y avisos (Manuales o electrónicos)
- Reportes escritos (por ejemplo, reportes de valuación de una actividad laboral)

³⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Fernando, op cit., p 247

- Manuales (de compras, de inducción de personal, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación.
- Boletines informativos dirigidos a toda la organización o a segmentos de ella (gerentes, trabajadores, secretarías, supervisores, etc)
- Revistas y periódicos internos
- Circulares y panfletos
- Instructivos y folletos internos, así como otros documentos informativos, por ejemplo, declaraciones de políticas o valores corporativos y mensajes de las personas que ocupan los más altos niveles de la organización).
- Altavoces o altoparlantes
- Entrevistas formales (de contratación, para resolver un conflicto, motivar a un trabajador, tomar una decisión, despedir a alguien)
- Entrevistas informales
- Discursos
- Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración
- Reuniones informales planeadas (desayunos, almuerzos etc)
- Contactos formales
- Contactos informales y reuniones casuales
- Posters y toda clase de desplegados gráficos
- Mensajes enviados en cheques, artículos promocionales y obsequios.
- Red informal por donde se propagan rumores e información extra oficial
- Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales a nivel de toda la organización o grupos de ella
- Recorridos por instalaciones de la empresa
- Pruebas psicológicas (medio ascendente que comunica)
- Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes
- Publicidad de los productos o servicios que ofrece la empresa a través de folletos, publicaciones, comerciales en prensa, radio y televisión
- Correo directo
- Anuncios exteriores en vayas (bardas), autotransportes, paradas de autobuses y anuncios espectaculares
- Artículos promocionales con mensajes inscritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, etc)
- Patrocinio de eventos públicos⁴⁰.

⁴⁰ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, op cit., p 248-249

Pese a que todos los medios internos mencionados tienen el propósito de informar, algunos son susceptibles de ser utilizados para ejecutar órdenes, proporcionar especificaciones o motivar al personal.

Se sabe que en muchas organizaciones, los medios de comunicación interna son utilizados de manera aislada o fragmentada. “No se tiene un sistema para planear, organizar, usar y evaluar a dichos medios como un conjunto, de forma global”⁴¹. Es por ello la importancia de un diagnóstico que permita identificar esas debilidades internas de la organización.

Fernández Collado insiste en que la organización requiere de un sistema que administre el uso de todos los medios de comunicación en la misma. Explica que de lo que se trata es de establecer esfuerzos comunes y coordinados en el uso de los medios de comunicación⁴².

De esta forma, señala que el sistema cumpliría básicamente con algunas funciones tales como:

⁴¹ Ibidem, p 268

⁴² FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, op cit., p 269

- Elaborar planes anuales de comunicación a nivel de toda la organización, que implica establecer objetivos de la comunicación; formulación de metas en materia de comunicación; fijar criterios; establecer estrategias dentro de éstas, planear como cada medio puede apoyarlas.
- Normar el uso de medios de comunicación en la organización. Algunas organizaciones cuentan con manuales para el uso de los medios de comunicación internos.
- Auditar permanentemente los medios de comunicación con que cuenta la organización y evaluar su utilización.
- Obtener retroalimentación de todas las áreas y niveles de la organización acerca de cómo optimizar el uso de los medios.
- Capacitar al personal en el uso de medios cuya operación es compleja.
- Desarrollar estrategias de cambio social en la organización cuando se introduzcan nuevos medios⁴³.

⁴³ Idem

Como es posible apreciar, todas estas sugerencias están enfocadas al éxito de la organización, pues establecen un orden encaminado al logro de los objetivos internos y externos.

El desempeño ordenado que pudiera efectuarse al interior de la organización, puede reflejarse en un mejor servicio e imagen.

COMUNICACIÓN EXTERNA

De acuerdo con Carlos G. Ramos Padilla, en el libro *La comunicación un punto de vista organizacional*, la comunicación externa “se origina entre uno o varios miembros de la organización con públicos que no pertenecen a ella⁴⁴”. A semejanza de la comunicación interna, la comunicación externa permite la retroalimentación en los mensajes; la diferencia radica en que esta retroalimentación se presentan al exterior de la organización.

La comunicación externa “debe ser lo más cordial posible para mantener viva la imagen de la empresa y se manifiesta a través de los siguientes medios de comunicación: cartas, contratos, campañas publicitarias, quejas, etc⁴⁵”.

⁴⁴ RAMOS PADILLA, Carlos, op cit., p 29

⁴⁵ LOMBARDERO GOLDARACENA, Diana Victoria, op cit., p 23

Se sabe que los públicos en los que centra su acción son los clientes y medios de comunicación, entre muchos otros.

Algunos otros ejemplos de ella se ven reflejados en la edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, proyecciones audiovisuales e invitaciones personales o de grupo.

Este tipo de comunicación expresa “el conjunto de mensajes que son emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, porque no pertenecen a sí misma, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectan una imagen favorable y promueven sus productos o servicios”⁴⁶.

Gracias a ella, la organización mantiene relación estrecha con aquellos grupos que se ven beneficiados de ella. Es el reflejo de lo que de forma interna sucede, así como de sus métodos de organización.

⁴⁶ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, op cit., p 32

1.3 PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS

Un personaje clave dentro de cualquier organización o dependencia, son las llamadas Relaciones Públicas, las cuales estimulan o influyen en las personas, “principalmente por medio de la comunicación, para hacer juzgar favorablemente una organización”⁴⁷.

Las Relaciones Públicas son un cúmulo de medios utilizados por las organizaciones, empresas e instituciones con el fin de crear un ambiente de confianza en el personal, pero principalmente en el, o los públicos, que a su vez favorecerán el desarrollo de la organización en cuestión.

Diversas definiciones en relación a los *públicos*, afirman que “en comunicación organizacional se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico”⁴⁸.

Es muy posible que los públicos integrados por sectores pertenezcan a un nivel cultural, económico o político determinado, pues es necesario mencionar que los individuos se agrupan entre sí de acuerdo a sus múltiples afinidades. Es por ello que las Relaciones Públicas requieren plantear de forma correcta y atinada su estrategia, ya que sólo así lograrán sus objetivos.

⁴⁷ www.rppnet.com.ar/relacionespublicasyrrhh2.htm

⁴⁸ Idem

Por su parte, Jorge Poli señala que el término de *públicos* hace referencia a la población o sectores de ella dimensionados en términos de opinión pública sobre los cuales se actúa mediante técnicas de comunicación⁴⁹.

Los *públicos* son aquellos que tienen íntima relación con los creadores y elaboradores del producto. Tienen prioridades y exigencias. Los hay de menor y mayor jerarquía, todo depende de la importancia que la organización les brinde.

Estos, suelen clasificarse en dos grupos: internos y externos.

PÚBLICO INTERNO

En el libro *Comunicación Social*⁵⁰ se señala que los públicos internos son aquellos que experimentan una relación de pertenencia con lo institucional.

Son aquellos personajes que se ven íntimamente relacionados con los productos que se generan dentro de la organización o dependencia.

⁴⁹ POLI, Jorge H, Comunicación Social, p 35

⁵⁰ Ibidem, p 45

Otras informaciones señalan que se le denomina “público interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc”⁵¹.

Estos últimos representan al grupo de personas que se encuentra cercanamente relacionada con las actividades diarias de la organización, o que realizan actividades dentro de ella y afectan a la misma; de acuerdo con Carlos Bonilla son empleados, mandos intermedios, directivos o accionistas⁵².

Por su parte, Luis Solano Fleita en su libro *Fundamentos de las relaciones*, indica que el público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina de trabajo.

Como es posible apreciar, la relación persona, empleado, cliente o beneficiado de las actividades de la organización es la constante en este tipo de públicos.

Ahora bien, una de las ventajas que poseen los públicos internos, es que debido a la cercanía que mantiene con la empresa, sus opiniones pudiera generar aportaciones importantes para la organización.

⁵¹ www.rppnet.com.ar/relacionespublicasyrrhh2.htm

⁵² BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, op cit., p 73

Después de todo, la empresa, institución u organización en cuestión, vive de la grata aceptación de sus públicos internos, por tal motivo, sus opiniones, quejas o sugerencias siempre serán bienvenidas.

PÚBLICO EXTERNO

Los públicos externos, por su parte, “son aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata”⁵³.

Algunos textos mencionan que los públicos externos “no tiene vínculo concreto, ni experimentan relación de pertenencia alguna”⁵⁴. Sin embargo todos coinciden en un particular interés, la organización.

Unos y otros (organización y públicos externos) extraen de entre ellos lo que necesitan y requieren para mantener esa relación simbiótica.

Es necesario decir, que generalmente los públicos externos suelen ser muchos, todos de importancia, algunos en mayor o menor medida.

⁵³ www.rppnet.com.ar/relacionespublicasyrrhh2.htm

⁵⁴ POLI, Jorge H, op cit., p 45

Cabe mencionar que los públicos externos son importantes porque aportan desde fuera de la organización una crítica más objetiva a los fines y objetivos de la misma.

Requieren de elementos que la organización le brinda y viceversa.

1.4 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización, formalmente establecida, cuenta con una cultura y filosofía particular, lo cual le permite diferenciarse de entre las otras. De esta manera, sus objetivos, principios y valores siempre serán distintos.

La cultura organizacional representa a ese conjunto de creencias y valores que los integrantes de la organización tienen en común.

“Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes, remarcan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento⁵⁵”.

En el transcurso de la investigación, será posible apreciar que la Cultura Organizacional es el espíritu de toda organización. Es tan importante para las empresas que si no cuentan con ella prácticamente no se puede considerar como serias o establecidas.

Ricardo Jiménez Aguado⁵⁶, señala que artefactos culturales, como el diseño y el estilo de la administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros.

⁵⁵ www.unam.mx/Temas/texto/Referencia/Paginas_personales.html / p 1

⁵⁶ Idem

Estos artefactos, agrega, motivan al personal y facilitan la unión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Lo que Jiménez Aguado menciona es que inculcando estos valores será posible “educar”, por llamarlo de alguna manera, al empleado. Gracias a ello será posible que el trabajador cumpla mejor con las metas establecidas por la organización. El fin, también es lograr que éste se “ponga la camiseta” y logre así comprometerse con los ideales de su casa de trabajo.

Sin embargo, cuando se habla de que las organizaciones están fundamentadas en una filosofía, se hace referencia a que están sujetas a una misión, visión y valores, previamente establecidas, y en las cuales basan sus objetivos.

Con estos supuestos, las organizaciones pretenden el logro de sus objetivos a corto y largo plazo. También, como ya se mencionó, establecen su identidad.

Se tiene establecido que “las organizaciones crean el concepto de misión, basándose en preguntas tales como: ¿en qué estamos?, ¿por qué estamos? y ¿para qué estamos?”⁵⁷ Se podría decir que la misión incluye un pensamiento de cómo queremos ser vistos ante las demás empresas o individuos.

⁵⁷ LOMBARDERO GOLDARACENA, Diana Victoria, op cit., p 18

Mientras tanto, el concepto de visión “retoma preguntas enfocadas al ¿cómo nos vemos si no hacemos nada? que están visualizadas a corto plazo; y ¿cómo nos vemos luego de iniciar un proceso de cambio estratégico? Pensadas a largo plazo”⁵⁸.

La visión, será entonces una frase en la que reflejaremos cómo queremos ser vistos por los demás.

En resumen, la misión será la razón de ser de la empresa, mientras que la visión representará los objetivos que se pretenden alcanzar.

⁵⁸ Idem

1.5 AMBIENTE, CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENTORNO

AMBIENTE

Diversos textos señalan que el ambiente representa a un elemento humano cargado de sentimientos y emociones, que a su vez implica cierta cultura, valores y experiencia. Se dice que es el resultado de la actualización de la cultura; su pretensión es la de lograr estabilidad y control de los factores que lo conforman, estos factores son:

1. Las actitudes (como el ejercicio de los valores)
2. Las normas
3. Infraestructura
4. Mantenimiento
5. Utillaje (suministros de agua y energía)
6. Control ambiental (calefacción, refrigeración y purificación)
7. Espacios y la distribución de éstos
8. Mobiliario
9. Estacionamiento, armarios y vestuarios
10. Cafetería y lugar de recreo, actividades médicas y sociales⁵⁹

⁵⁹ ALCÁNTARA MARTÍNEZ, Metzli Arendi, Propuesta de una Guía de Diagnóstico de Comunicación Organizacional, p 68-69

En pocas palabras, el ambiente se ve reflejado en todos los aspectos físicos que nos rodean en la organización. Estos harán influencia en los individuos, y a su vez, emitirán emociones y sentimientos a la organización. El tema del ambiente va muy ligado al de clima organizacional, que más adelante se describirá.

Ciertas informaciones señalan que el “ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos⁶⁰”.

Por otra parte, también se describe al ambiente como la suma de todo lo que nos rodea, pero que también nos afecta. El ambiente “condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su conjunto. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado. Es decir, no se trata sólo del espacio en el que se desarrolla la vida sino que también abarca seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, así como elementos tan intangibles como la cultura⁶¹”.

⁶⁰ www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

⁶¹ es.wikipedia.org/wiki/Ambiente#Concepto_de_ambiente

Todos estos factores influyen de manera sustancial en la vida de todos, muchas veces no es posible notar su alcance a corto plazo, pero definitivamente rigen el rumbo de nuestra existencia.

CLIMA

Se dice que el clima organizacional es lo que resulta de los diversos aspectos formales e informales de la organización, es decir, de los procedimientos, reglas y normas de trabajo con las relaciones interpersonales que se realiza de forma interna.

En el clima organizacional, los valores, conductas, normas y sentimientos son su fortaleza. “Durante su percepción e interpretación, toma en cuenta todos aquellos aspectos que influyen en la realización de su trabajo, en el cumplimiento de sus metas personales y en sus relaciones con los jefes, subordinados y compañeros⁶²”.

De esta forma, se puede decir que el clima está integrado del comportamiento humano que se lleva a cabo en las organizaciones en un momento determinado, que puede ser cambiante y diverso. También, es la característica de un sector de la población organizacional. Representa la opinión de los participantes de la empresa, ya sean jefes o subordinados e incluye sentimientos entre unos y otros.

⁶² PÉREZ PALOMARES, Margarita, Clima Organizacional, propuesta para su diagnóstico, p 31

De acuerdo con José Ignacio Ruiz Olabuénaga, en su libro *Sociología de las Organizaciones*, los elementos del clima organizacional son los siguientes:

- Su multidimensionalidad, referente a los muchos y distintos elementos-fuerzas que conforman el clima organizacional.
- Su influencia, ejercida sobre los individuos y el exterior a la organización.
- Su fragmentariedad, donde el clima se subdivide y diversos microclimas se dan dentro de distintas zonas, jerarquías y grupos dentro de la organización⁶³.

Ruiz Olabuénaga también señala algunas características del clima organizacional, de entre las más destacadas:

- Es un concepto molecular y sintético de una organización como la personalidad lo es de un individuo
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

⁶³ OLABUÉNAGA RUIZ, José Ignacio, op cit., p 283

- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del clima⁶⁴.

Sólo la experiencia demostrará la presencia del ambiente y del clima. Estos dos elementos reflejan la conducta de los miembros de la organización.

Es necesario mencionar que el clima también se ve influenciado por el entorno actual de la organización, de esta manera el clima se reflejará en una actitud colectiva, reproducida continuamente por la interacción de los miembros con dicho entorno.

ENTORNO.

El autor del libro *Sociología de las Organizaciones*, José Ignacio Olabuénaga, señala que el entorno de una organización está constituido de elementos tales como personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales y técnicas con las que intercambia sus materiales, energía e información y que, por tanto, ejercen influencia sobre ella y ésta, a su vez, lo ejerce sobre ellos⁶⁵.

⁶⁴ Ibidem, p 287

⁶⁵ Ibidem, p 305

Constantemente, el hombre se encuentra rodeado de diversos entornos que ejercen sobre él acciones implícitas en su actuar. El entorno tiene una fuerza superior casi imperceptible, sin embargo omnipresente para la vida del ser humano.

El entorno, es parte elemental de la constitución de las organizaciones, así como de las relaciones llevadas a cabo de manera interna y/o externa. Las organizaciones deben estar siempre alertas a los cambios que en él se realizan. De alguna manera dirigirá el rumbo de muchas empresas, organizaciones o instituciones.

Ahora bien, de acuerdo con Olabuénaga, el entorno se divide en dos dimensiones, macro (influjos político legal, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales) y micro (individuos, grupos y organizaciones).

ENTORNO MACRO

El entorno macro es un cúmulo de condiciones generales a las que se enfrenta la organización, estas condiciones se clasifican de acuerdo a su naturaleza dando paso a diversos contextos.

Un contexto se define como el “conjunto de condicionamientos, sociales, económicos o políticos que rodean a la organización e intercambian información con ella⁶⁶”. Entre ellos destacan:

1. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL. Se encuentra constituido por diversas fuerzas de los poderes públicos que tienen la capacidad de dictar leyes y reglamentos que de no cumplirlas, dicha organización podría provocarse variadas problemáticas, sobre todo las referentes al desprestigio.

Es necesario recordar que la política es un marco normativo en la dirección de una sociedad. También como muchos de los demás entornos, es sumamente cambiante, impreciso e inesperado.

2. ENTORNO ECONÓMICO. Este tipo de entorno contiene diversas variables económicas (inflación, salarios, campo de trabajo, crecimiento, etc).

José Ignacio Ruiz Olabuénaga señala que la facilidad para obtener recursos energéticos, mano de obra o medios de comunicación y transporte, condiciones de crisis o de estabilidad económica, así como escasez, riqueza o pobreza de recursos son, entre otros elementos, factores decisivos en el desarrollo de las organizaciones⁶⁷.

⁶⁶ PÉREZ PALOMARES, Margarita, op cit., p 35

⁶⁷ OLABUÉNAGA RUIZ, José Ignacio, op cit., p 310

Es necesario puntualizar que la economía es un elemento sumamente importante para las organizaciones, pues determina las posibilidades y capacidades para adquirir recursos materiales y sostener los recursos humanos.

Este contexto marcará la pauta para una buena administración de la organización.

Curiosamente la estabilidad de este entorno depende de muchos otros, por ejemplo la economía estadounidense, que en la actualidad se ve afectada si hay inestabilidad en los mercados latinoamericanos.

3. ENTORNO SOCIOCULTURAL. Conformado por valores, creencias, normas y costumbres de una sociedad o grupos de ella.

Este contexto es sumamente importante, ya que en un determinado momento, puede facilitar o dificultar las relaciones que se lleven a cabo dentro de la organización.

Estos también definen pensamientos en el actuar de los individuos.

4. ENTORNO TECNOLÓGICO. Está constituido por los avances de la tecnología, los cuales sirven como herramientas de desarrollo en las organizaciones. Puede fomentar una imagen de innovación.

No obstante, así como puede representar una herramienta útil, también puede ser un factor que impida el crecimiento en las empresas de bajo perfil. En la actualidad las empresas PYMES se ven sumamente amenazadas por este entorno. Muchas de ellas no pueden con la presión que éste ejerce sobre ellas y terminan por claudicar en su anhelo de triunfo.

5. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL. Características imperantes en la protección al medio ambiente, tales como: la conservación de recursos, niveles de contaminación, reciclaje, así como eventos naturales (tormentas, terremotos, explosiones, derrames, huracanes, etc).

En el libro *Sociología de las Organizaciones* se dice que “las condiciones de este tipo de entorno pueden ir desde la temperatura, la orografía y el acceso a mares o ríos hasta la existencia de llanuras, recursos energéticos y minerales⁶⁸”.

⁶⁸ Idem

Hoy en día, el tema del calentamiento global es una constante en varios ámbitos de la vida. Se corre el riesgo de acabar con el planeta si no se hace conciencia de que otros entornos se verán afectados por los efectos que éste provoca sobre nosotros.

ENTORNO MICRO

Los elementos del entorno micro establecen una interacción directa y con resultados particulares de cada organización, es sumamente importante para el crecimiento y sobrevivencia de la misma.

El microentorno de una organización enfoca su atención en los individuos, grupos y organizaciones estrechamente relacionadas con ésta.

Desde el punto de vista del marketing, “el microentorno son aquellas fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes; la propia empresa, los suministradores, los intermediarios de marketing, los clientes la competencia o los grupos de interés son las principales fuerzas que conviene distinguir en este microentorno⁶⁹”.

⁶⁹ www.robertexto.com/archivo9/marketing1.htm

Otras informaciones señalan que el microentorno está compuesto de “intermediarios, suministradores, competencia e instituciones comerciales que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de la misma⁷⁰”.

El microentorno es, de alguna manera, un elemento cercano a la organización que obtiene de él elementos que la fortalecen. Los integrantes de ese microentorno también se ven beneficiados de la relación que mantienen con la organización.

Dicho microentorno se compone de individuos, grupos y demás organizaciones con las cuales se llevan a cabo relaciones estrechas o cercanas, esto, debido a la actividad que realizan con la organización.

⁷⁰ webpersonal.uma.es/~PURZUA/tema2.doc

1.6 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Uno de los principales objetivos de llevar a cabo un Diagnóstico de Comunicación interna en la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP), es el de conocer el estado actual de su comunicación interna.

Es importante mencionar que todas las instituciones u organizaciones tienen el derecho y la obligación de conocer a fondo el estado actual de su comunicación, ya que de no hacerlo el rumbo de sus objetivos y metas podrían verse frustrados. Por ello la importancia del diagnóstico.

Este estudio permite brindar información estructurada y confiable en relación al funcionamiento de la organización, también brinda nociones de expectativas, actitudes y preocupaciones del personal en su ambiente laboral en el que se desarrolla.

El diagnóstico es una herramienta útil en la comprensión del comportamiento organizacional, así como en el establecimiento de líneas estratégicas institucionales. Es un punto de partida primordial para emprender un programa de mejora administrativa⁷¹.

⁷¹ TLAPALE HERNÁNDEZ, Virginia Alicia, Diagnóstico de comunicación interna en la Dirección de Desarrollo de personal de la Secretaría del Trabajo, TESINA, p 43.

Uno de los aspectos interesantes del diagnóstico es que también nos permitirá detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con los que cuenta el objeto de estudio, que como ya se dijo, se enfoca a la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública.

La elección de dicha dependencia, se debe a la riqueza de cargos que predominan en ella, aunado al fácil acceso a la información que nos brinda esta institución.

Ahora bien, como herramienta de éste diagnóstico, se aplicará un cuestionario que consistirá en recopilar información de toda la población de la DGCS. Un ejemplo del contenido del cuestionario son los datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio.

Con datos específicos, podemos decir que el total de la planta laboral de la Dirección General de Comunicación Social consiste de 26 trabajadores desglosados de la siguiente manera: 16 operativos, 2 de enlace, 6 mandos medios y 2 mandos superiores; a este grupo se le aplicará el cuestionario que como ya se mencionó, permitirá recoger y sistematizar información a partir de las respuestas obtenidas.

El diseño del cuestionario, como parte esencial del proceso de investigación, está íntimamente relacionado con las técnicas estadísticas de recolección de datos, estas técnicas son susceptibles de emplearse para el análisis y para la generalización de los resultados.

La información recogida “puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. También puede utilizarse para un análisis de correlación para probar hipótesis descriptivas”⁷².

Otra tipo de análisis, además del cuantitativo, es el cualitativo, que va de la mano del primero. Este nos da la libertad de desglosar, gracias a las preguntas abiertas, parte de lo que gráficamente obtenemos como resultado.

Cabe mencionar que el cuestionario será utilizado con el fin de identificar los problemas que perciben los trabajadores en torno a la comunicación interna, sin embargo, también brinda información del clima, entorno y ambiente organizacional.

⁷² ROJAS SORIANO, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, p 137

La construcción del cuestionario “presupone seguir una metodología sustentada en: el cuerpo de teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, las hipótesis que se pretenden probar y los objetivos de la investigación”.⁷³

Como se sabe, las preguntas deberán estar dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables que han sido considerados para el objeto de análisis.

De acuerdo con Raúl Rojas Soriano, en su libro *Guía para realizar investigaciones sociales*, “aún cuando no existen reglas reconocidas unánimemente para formular las preguntas, se pueden hacer las observaciones siguientes:

- No sacrificar la claridad por la concisión, es decir si una pregunta es incomprensible por falta de palabras, es conveniente extender el texto de la misma hasta lograr su claridad.
- Evitar que las preguntas induzcan las respuestas. Significa que su forma de presentación o los términos en que está planteada sugieran la contestación.
- No usar tesis de personas e instituciones conocidas para apoyar las preguntas.

⁷³ Idem

- Evitar que las preguntas se lleven a cabo de tal forma que molesten o incomoden a los informantes. Concretamente, cuando se indaga sobre aspectos íntimos de la persona y su familia⁷⁴.

Tomando en cuenta estos puntos, el cuestionario solicitará al personal calificar la importancia que tiene su desempeño en la institución, el grado que le da a su trabajo y de qué manera el ambiente laboral influye en su desempeño. También se les cuestionará en relación al nivel de conocimientos que se tiene de la misión, visión y valores de la institución.

El análisis estadístico consistirá en una serie de cruces por género, edad y antigüedad de las cuales se analizarán las variables, a fin de identificar las diferencias entre: los niveles (jefe-sobordinado), edad, antigüedad y motivación laboral.

En algunos casos la aplicación del cuestionario no será el único instrumento por medio del cual se obtendrá información de la planta laboral. Para empleados con labores de alto encargo, es decir, con mayores responsabilidades, se necesitará, debido a las funciones y compromisos que requieren para con la institución, otro tipo de recolección de datos, tal es caso del método de la entrevista.

⁷⁴ Ibidem, p 138

Rojas Soriano menciona que aunque algunas personas confundan a la entrevista con el cuestionario por el hecho de que se construye prácticamente de la misma manera, las diferencias radican en que:

- “Es el encuestador quien llena la cédula de entrevista, de acuerdo a las respuestas dadas por el informante.
- Mediante una entrevista “cara a cara” se está en posibilidad de obtener mayor información sobre preguntas abiertas, a diferencia de un cuestionario.
- Hay más posibilidad de aclarar dudas sobre las preguntas formuladas⁷⁵.
- Es de gran ayuda si las personas objeto de investigación son analfabetas o tienen un bajo nivel cultural.

Se dice que una de las ventajas que tiene la entrevista, a diferencia del cuestionario, es el ambiente de confianza que puede surgir durante la aplicación de ésta, ya que de esta manera se espera que las respuestas puedan ser más amplias y espontáneas.

El resultado de ella también brinda elementos importantes para el análisis cualitativo, ya que las respuestas no se limitan a la cuadratura del cuestionario.

⁷⁵ ROJAS SORIANO, Raúl, op cit., p 147-148

Para lograr este objetivo se habla de varias técnicas, una de ellas es el de interesar al entrevistado haciendo énfasis en la importancia de sus respuestas; otra es la de brindarle confidencialidad en los datos que aporta, ya que de lo contrario, es posible que la información se encuentre matizada por factores como temor y vergüenza debido al hecho de que la persona pudiera ser fácilmente identificada⁷⁶.

1.6.1 Diagnóstico

Se dice que todo proyecto de introspección es necesario comenzar con un diagnóstico, es decir, una definición de la situación actual del “cómo están las cosas”.⁷⁷ Normalmente el diagnóstico puede arrojar problemas concretos, deficiencias o lagunas percibidas en la vida cotidiana de la institución u organización en cuestión.

Darvelio A. Castaño Asmitia, en su libro *Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado*, señala que antes de elaborar planes y programas de mejoramiento, es necesario llevar a cabo un diagnóstico organizativo, ya sea general o particular. Agrega que antes de realizar tal diagnóstico deben cumplirse dos fases preparatorias:

⁷⁶ Ibidem, p 148

⁷⁷ CASTAÑO ASMITIA, Darvelio A., op cit., p 42

- “Sensibilizar” y educar a las personas involucradas en el diagnóstico, y
- Elaborar un cuidadoso proyecto de diagnóstico.

Darvelio comenta que normalmente los diagnósticos cuentan con la participación de las personas que constituyen el objeto de estudio, por ello es necesario capacitarlos en conocimiento y habilidad relativos al proyecto que se piensa efectuar.

Indica que esta parte educativa les permite a las personas adquirir, paulatinamente, conciencia de la necesidad de mejorar y de cambiar a nuevas situaciones.

Se dice que en un futuro el realizar el análisis de los resultados del diagnóstico, permite al investigador la confrontación de dichos resultados con los objetivos establecidos. Esto a su vez, permite medir el grado de éxito alcanzado y determinar que factores o influencias explican esos resultados. También es posible observar aquellos factores que terminan por ser ausentes y de los cuales la organización debe ocuparse.

En el siguiente cuadro se presenta una guía que presenta Ricardo Jiménez Aguado⁷⁸, el cual pretende conformar los distintos factores que provocan la realización de un diagnóstico:

⁷⁸ www.unam.mx/Temas/texto/Referencia/Paginas_personales.html. / pp 31-32

GUÍA DE FACTORES PARA EL DIAGNÓSTICO

SUBSISTEMA	FACTORES PARA EL DIAGNÓSTICO
Relaciones con el Medio exterior	<p>Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, competidores, etc).</p> <p>Respuestas correspondientes.</p> <p>Relaciones con otros sistemas.</p> <p>Imágenes por públicos.</p> <p>Entrada de recursos (búsqueda, obtención) Salidas (ventas, distribución, etc.): Productos y Servicios.</p>
Metas/ objetivos x resultados	<p>Misión, planeación estratégica.</p> <p>Objetivos, metas.</p> <p>Ejecución de estrategias, tácticas políticas y Directrices, Prioridades.</p> <p>Resultados: cantidad, calidades, tiempos, etc.</p> <p>Índices, ganancias, participación en el mercado, etc.</p> <p>Economía, finanzas, contabilidad.</p>
Estructura administrativa	<p>Estructuras formales de la organización.</p> <p>Normas y procedimientos sobre PPOCC (previsión, planeación, organización, coordinación, control).</p> <p>Informaciones, Sistemas, Comunicación Formal.</p> <p>Administración de personal y de recursos.</p> <p>Proceso de decisión.</p> <p>Amplitud de control.</p> <p>Generalización/ Descentralización/ Delegación Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos.</p> <p>Descuentos, salarios, beneficios complementarios.</p>
Tareas	<p>Planes y programas de trabajo.</p>

	<p>División del trabajo: tareas, flujo de trabajo. Actividades, desempeño, producción.</p> <p>Atribuciones, responsabilidades.</p> <p>Solución de problemas –Métodos y prácticas.</p>
De Comportamiento Humano	<p>Cultura, clima, valores, actitudes.</p> <p>Relaciones funcionales y personales.</p> <p>Colaboración competencia, conflictos.</p> <p>Necesidades aspiraciones, expectativas.</p> <p>Estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos.</p> <p>Motivación, satisfacción, moral, rotación de personal, disciplinas, ausentismo, accidentes, comportamiento.</p> <p>Competencias: interpersonales, técnicas, administrativas estructuras informales, comunicación informal incentivos, recompensas, castigos informales.</p> <p>Participación, interés por burocratización.</p> <p>Uso potencial de recursos humanos.</p>

Existen diversos tipos de diagnóstico, uno de ellos es el llamado Diagnóstico de la situación, en donde básicamente todas las actividades de la institución u organización estarán encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma tal que es posible determinar si en verdad existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

Por su parte, Carlos Ramos Padilla en el libro *La comunicación un punto de vista organizacional* señala que “es importante valorar lo que piensan los integrantes de la organización acerca de la comunicación, ya que este proceso involucra y afecta directamente a cada miembros⁷⁹”, por ello el diagnóstico es un buen método para sondear el ambiente en la organización.

Finalmente, Darvelio A. Castaño Asmitia en el libro *Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado*, habla del proyecto de diagnóstico y dice que éste deberá elaborarse de forma tal que sirva realmente de guía para el mismo; él nos habla de las fases por las que debe ser conformado dicho diagnóstico:

- “Establecimiento de los objetivos del diagnóstico.
- Selección (o construcción) del modelo que integre los factores, parámetros o indicadores que se tomarán en cuenta en el diagnóstico y que están relacionados con las circunstancias o hechos que originaron la necesidad del plan de mejoramiento.

⁷⁹ RAMOS PADILLA, Carlos, op cit., p 20

- Diseño del modelo “ideal” o deseable del sistema o subsistema receptor que se pretende mejorar. Se trata de caracterizar cualitativa y cuantitativamente “como debieran ser las cosas”, en contraste con “cómo son”.
- Selección (o construcción) de los instrumentos de captación y análisis de información (guías de observación, cuestionarios, reuniones de grupos, entrevistas, reportes o informes, expedientes, etc).
- Programación de la captación de información.
- Recolección de información.
- Precesamiento (sic), análisis y conclusiones de la información obtenida.
- Conclusiones del diagnóstico⁸⁰.

“Una revisión tan profunda de la malla conceptual de los sistemas comunicacionales tendrá consecuencias, seguramente, para el diagnóstico y la terapia de los estados de los sistemas que son vistos como patológicos”⁸¹.

⁸⁰ CASTAÑO ASMITIA, Darvelio A., op cit., p 42

⁸¹ rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/publicaciones/Talon/talon1/luhmann.htm.

Lo anterior se puede apreciar claramente cuando se analizan los índices de producción y productividad de muchas industrias, tanto públicas como privadas.

Tomando como ejemplo un diagnóstico realizado a instituciones del sector privado y público, que da cuenta en el libro de Castaño Asmitia⁸² se encontró, en primer lugar, que el 90% de las instituciones presenta problemas de fallas en la planeación.

Las deficiencias que se diagnosticaron fueron de muy diversos tipos: no definición de objetivos y metas de la organización, falta de política, desconocimiento de los fines del trabajo, falta de programas de actividades, entre otros.

En segundo lugar se encontraron problemas de comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental. El tercer problema más frecuente fue el de la falta de capacidad directiva y de liderazgo de las personas de mando.

En cuarto lugar, se encontró que el 80% de las instituciones presenta falta de información de las personas respecto a la propia organización. En quinto lugar, se encontraron problemas de satisfacción en el trabajo, reflejados ya sea en deficiencias en el desempeño del trabajo o en otras expresiones del comportamiento humano frustrado.

⁸² CASTAÑO ASMITIA, Darvelio A., op cit., p 40

Ahora bien, de la formulación del diagnóstico suelen surgir estrategias y/o propuestas, en este caso, y porque desde el inicio de la investigación así fue establecido, sólo se plantearán sugerencias para mejorar los programas de comunicación, canales y medios, así como las relaciones interpersonales.

Las valoraciones o juicios que se obtengan del análisis de la comunicación individual o grupal dentro de la organización, pudiera reflejar cómo las personas se relacionan entre sí.

1.6.2 Análisis FODA

El análisis SWOT (*Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats*) por sus siglas en inglés, en español denominado FODA, es un análisis que centra su estudio en factores internos como: fortalezas y debilidades, y en factores externos como en las oportunidades y amenazas. Este tipo de análisis ayuda a determinar lo que se está haciendo bien y mal en la organización.

En el libro *Estrategia de Marketing* de O.C., Ferrell, se señala que este análisis aborda ciertos puntos fuertes y flacos de la compañía o institución, en las dimensiones tales como: desempeño y recursos financieros, recursos humanos, instalaciones y capacidad de producción, participación de mercado, percepciones del cliente, calidad y disponibilidad de los productos y comunicación organizacional.

Ahora bien, se dice que una de las ventajas de este análisis está fundamentado en simplicidad de su elaboración, ya que no es necesario contar con capacitación especializada. El elaborador sólo requiere conocer la empresa, por lo que de alguna manera también le es posible reducir costos de investigación.

Lo importante en el momento de realizar el análisis FODA es mantenernos con un enfoque previamente establecido ya que de lo contrario es posible caer en generalizaciones vagas.

Diversos autores señalan que en cualquier análisis FODA es básico separar los problemas internos y externos. Así los conflictos internos se traducirán en fortalezas y debilidades, mientras que los conflictos externos en oportunidades y amenazas.

La teoría indica que en la conclusión del análisis FODA, se debe contar “con un esquema general de las posibles actividades a las que se podrán recurrir para aprovechar las capacidades y convertir las debilidades y amenazas. Sin embargo en esta etapa quizá cuenten con diversos rumbos a fin de encaminar sus acciones”⁸³

En resumen, podemos decir que este análisis nos permite conocer la situación actual de la organización. También brinda campo de acción en cuanto a las posibles soluciones.

⁸³ O. C, Ferrell, Estrategia de Marketing, p 65-66

CAPÍTULO 2. SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (SFP) Y DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SFP.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (SFP).

De acuerdo con información de la página de internet de la Secretaría de la Función Pública (SFP)⁸⁴, el Departamento de Contraloría, antecedente de la SFP, se crea por la Ley de Secretarías de Estado un 25 de diciembre de 1917. Dicha dependencia se adscribe al Titular del Ejecutivo.

La fuente indica que el Departamento de Contraloría basó sus ideales en mejorar el funcionamiento de la Administración Pública, y de alguna forma, concientizar o “moralizar” al personal al servicio del Estado. Gracias a su creación, se logró dotar de autoridad e independencia a un órgano de tal magnitud.

Más tarde, entre 1935 y 1947, debido al aumento y complejidad existente entre los sectores central y paraestatal, surge la necesidad de contar con mejores mecanismos de eficiencia y control de los bienes en la Administración Pública Federal.

⁸⁴ www.funcionpublica.gob.mx/doctos/MOGSecodam2002_F.pdf. Internet/

El Manual de Organización General de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam)⁸⁵, indica que para beneficio del sector central y gracias a la Ley de Secretarías de 1947, se crea la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, la cual tenía como propósito centralizar asuntos que estuvieran relacionados con “la conservación y administración de los bienes nacionales; la celebración de contratos de obras de construcción que se realizaban por cuenta del gobierno federal; la vigilancia de la ejecución de los mismos; y la intervención en las adquisiciones de toda clase⁸⁶”.

Es decir, dicha dependencia administraría todos los bienes de la nación, bajo un solo órgano de vigilancia y control.

En 1958, la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado crea la Secretaría de la Presidencia, a quien le asigna la elaboración del Plan General del Gasto Público e Inversiones del Poder Ejecutivo, también le agrega la coordinación y vigilancia de los programas de inversión de la Administración Pública.

⁸⁵ Idem

⁸⁶ www.funcionpublica.gob.mx/infogral/mog98.doc

Dicha Ley modifica a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa en la Secretaría del Patrimonio Nacional, la cual es encomendada para “funciones de vigilancia y administración de bienes nacionales; intervención en la adquisición, enajenación, destino o afectación de dichos bienes y en las adquisiciones de toda clase; control financiero y administrativo de los entes paraestatales; e intervención en los actos o contratos relacionados con las obras de construcción, conjuntamente con la Secretaría de la Presidencia”, menciona el Manual.

Como es posible apreciar, el carácter de órgano vigilante siempre se le asignó a la dependencia. Conforme iba cambiando de nombre y encargo, se le iban atribuyendo mayores responsabilidades para la vigilancia del patrimonio federal.

Ahora bien, el manual (de Organización General de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo) también agrega que para 1982 surgió “la necesidad de armonizar y fortalecer la función de control en el sector público⁸⁷”. Es por eso que ante el Congreso de la Unión es presentado un grupo de propuestas que incluía una iniciativa de Decreto de Reformas y Adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cuál dio origen un 29 de diciembre de 1982, a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF); con el propósito de que ésta integrara las funciones de control y evaluación de toda la gestión pública, antes divididas.

⁸⁷ www.funcionpublica.gob.mx/doctos/MOGSecodam2002_F.pdf. Internet/

El ex presidente Miguel de la Madrid, concibió a esta dependencia como un instrumento que le daba renovación moral a la sociedad, uno de los lemas de campaña de éste⁸⁸.

El carácter de la institución, como se ha podido observar, se fue reforzado con el paso de los años. Su personalidad se cargó de valores como la moral y la ética, no sólo al interior de ella sino también como reflejo de la ciudadanía.

En ese entonces, la SECOGEF era vista como medio de control preventivo, no correctivo⁸⁹. Las conductas ilícitas, y por ende corruptas, eran y siguen siendo las acciones a combatir.

“La SECOGEF implementó desde su nacimiento la aplicación de auditorías anuales al poder ejecutivo y a los organismos descentralizados”⁹⁰. Gracias a su trabajo, la sociedad pudo identificarla como una dependencia fiscalizadora, es decir, como una institución que vigilaba a los servidores públicos y que al mismo tiempo imponía sanciones administrativas.

⁸⁸ www.cddhcu.gob.mx/sia/coord/pdf/refconst_lviii/html/197.htm

⁸⁹ www.cddhcu.gob.mx/sia/coord/pdf/refconst_lviii/html/197.htm

⁹⁰ www.gonzalezdearagon.com.mx/somos.htm

Posteriormente, el 28 de diciembre de 1994, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se reformó con el fin de que el Estado contara con mejores instrumentos para que, por medio de la Administración Pública Federal, pudiera ser más oportuno y eficiente. De esta manera también se evitaba la duplicación de funciones y se definirían en forma concreta, responsabilidades.

“Dentro de este contexto se modificó el nombre de la dependencia por Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) y se le dotó de nuevas atribuciones con el objeto de modernizar y controlar funciones administrativas fundamentales, en adición a las que le correspondían en materia de vigilancia y responsabilidades de los servidores públicos”⁹¹.

Para este entonces, la SECODAM contó con el peso de vigilancia y control sobre los bienes y manejo de la administración, sobre el uso y manejo de los recursos que los funcionarios públicos de todo el gobierno federal hacían y siguen haciendo. Con la imagen de Francisco Barrio al frente de ella, la dependencia llegó, en algún momento, a conocerse como la encargada de realizar “cacería de brujas”.

Por su parte, el documento, *Transparencia, Buen Gobierno y Combate a la Corrupción en la Función Pública*, indica que la SECODAM también se encargó de definir líneas de acción para promover la eficiencia del servidor público.

⁹¹ www.funcionpublica.gob.mx/infogral/mog98.doc

Agrega que fortaleció el control gubernamental y estableció políticas de *Buen Gobierno*, un término planteado por el gobierno del entonces presidente, Vicente Fox Quesada, el cual establecía líneas de acción para todas las dependencias federales tales como: un Gobierno que cueste menos, Gobierno de calidad, Gobierno profesional, Gobierno digital, Gobierno con mejora regulatoria y Gobierno honesto y transparente.

Estas dos últimas líneas de acción, en gran medida competencia de la Secretaría.

El texto indica que tales funciones se ubicaron y posicionaron como ámbito de competencia de la SFP, “esto en su publicación, en el Diario Oficial de la Federación del 10 de abril de 2003”⁹².

El decreto modificó varias disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, entre ellas el artículo 37, que delineó funciones y responsabilidades de la SFP en sustitución de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM).

⁹² SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Transparencia, Buen Gobierno y Combate a la Corrupción en la Función Pública, p 124

Un texto publicado por la SFP señala que la antigua SECODAM se transformó en la SFP, porque se consideró que las acciones de fiscalización y sanción ya se encontraban ubicadas en la Contraloría Mayor de Hacienda y la SFP se avocaría instrumentar la profesionalización del personal, pero también a ejercer acciones preventivas, más que punitivas⁹³.

Esto viene a reforzar la importancia que le da el gobierno federal a la no duplicación de funciones, la SFP atendiendo al llamado de la ciudadanía, instituciones y gobierno, en lo particular, se abocó a realizar su labor conforme a lo planteado.

⁹³ ÁLVAREZ DE VICENCIO, María Elena. La ética en la función pública, p 94

2.2 ¿QUÉ ES LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA? Y ¿CUÁLES SON LAS LABORES QUE DESEMPEÑA?

¿Qué es la Secretaría de la Función Pública?

Dentro del conjunto de documentos en los que se establece esta investigación, se encontró que la Secretaría de la Función Pública (SFP) es una dependencia a la que le corresponde conocer los asuntos en materia de fiscalización y vigilancia del gasto público, así como de la gestión gubernamental, también las responsabilidades de los servidores públicos, adquisiciones, servicios y obras públicas, desarrollo administrativo y bienes nacionales.

Esta dependencia dirige, organiza y opera el sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; establece normas y lineamientos en materia de planeación y administración de personal así como para aprobar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus debidas modificaciones.

Entre otras atribuciones, lleva el registro del personal de todas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; “determina la procedencia general de la compatibilidad para el desempeño de dos o más cargos, empleos o comisiones”⁹⁴.

⁹⁴ Diario Oficial de la Federación, Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 10 de abril de 2003, Primera Sección, Publicación del Gobierno Federal, México.

Como es posible observar la SFP es un órgano dotado de diversas herramientas que permiten la vigilancia y el control de los bienes a cargo de los servidores públicos dependientes de la Administración Pública Federal.

Establece el correcto comportamiento de las funciones de las dependencias gubernamentales, en cierta forma mantiene un control de la ética federal.

¿Cuáles son las labores que desempeña?

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación del 27 de mayo de 2005, la SFP, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, “tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (APF); la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y demás ordenamientos legales aplicables en la materia; la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público; la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas; la Ley General de Bienes Nacionales; la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la APF y otras leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República.”⁹⁵

⁹⁵ Diario Oficial de la Federación, Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, 27 de mayo de 2005, Primera Sección. Publicación del Gobierno Federal. México.

En fin, una serie de leyes que otorgan facultades al estado para llevar un control de la fiscalización gubernamental, en materia de bienes nacionales, comportamiento de los servidores públicos así como de la APF.

De acuerdo con el artículo 4° del ya citado Diario Oficial, se indica que una de sus labores es la de llevar una serie de actividades programadas con base en las políticas que establezca el Presidente de la República.

Se puede decir que de entre sus actividades se cuenta el llevar una agenda bilateral a la del Presidente, ya que sus encomiendas van dirigidas al logro de los objetivos planteados por un plan de gobierno, del cuál la SFP forma parte.

También se indica que “la Secretaría colaborará con la Auditoría Superior de la Federación (ASF) de la Cámara de Diputados, para el establecimiento de los procedimientos que les permitan el mejor cumplimiento de sus respectivas responsabilidades”⁹⁶.

La colaboración radica en que una, la SFP, depende del poder ejecutivo, mientras que la ASF de poder legislativo. Sus labores no se contraponen, por lo contrario se complementan.

⁹⁶ Diario Oficial de la Federación, Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, 27 de mayo de 2005, Primera Sección. Publicación del Gobierno Federal. México.

Por su parte, en el 4º Informe de Labores de la SFP se señala que la Secretaría tiene bajo su responsabilidad proponer, dirigir y coordinar las políticas del Gobierno Federal en materia de control y evaluación gubernamental y de vigilancia del correcto ejercicio del presupuesto en todas las dependencias y entidades de la APF, “así como de las disposiciones en materia de planeación, programación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores”⁹⁷.

Que en resumen, son los puntos concretos que caracterizan a la SFP.

2.2.1 Funciones de la Secretaría de la Función Pública

En el ya mencionado 4º Informe de Labores, se indica que la función de la SFP básicamente será la de establecer la normatividad por medio de políticas y líneas de acción, en materia de control y fiscalización, respecto a las adquisiciones y arrendamientos públicos.

Debe hacer caso de las inconformidades de particulares, así como del registro y recepción de las declaraciones patrimoniales de los servidores públicos de la APF.

⁹⁷ 4º Informe de Labores 2003-2004 de la Secretaría de la Función Pública, p 19

El documento agrega que conforme a las reformas al Decreto Presidencial publicado el 10 de abril de 2003, se modificaron diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la APF, de esta forma, a la SFP se le encomienda la organización y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, así como la promoción de las llamadas políticas de gobierno electrónico en el APF.

Como ya se ha dicho, la SFP tiene un sistema de control público, con cierto énfasis preventivo, sin embargo no hace de lado sus funciones de verificación y de sanción administrativa cuando existen conductas indebidas de los servidores públicos.

Es necesario decir que la misma dependencia se ha pronunciado por una mayor participación de la gente, ya que para llevar a cabo sus funciones de sanción también es necesario contar con la denuncia ciudadana.

El control que sustenta la SFP, facilita las acciones del gobierno para reducir las prácticas de corrupción, transparentar la actividad de la administración pública federal y hacer más eficiente su operación.

2.2.2 Áreas de la Secretaría de la Función Pública

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación del 27 de mayo de 2005, al frente de la dependencia se encontrará el Secretario, quien se auxiliará de las siguientes unidades administrativas para dar cumplimiento a los asuntos de su competencia:

- A. Unidades Administrativas,**
- B. Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales;**
- C. Delegados y Comisarios Públicos;**
- D. Titulares de Órganos Internos de Control y los de sus áreas de Auditoría, Quejas y Responsabilidades, y**
- E. Supervisores Regionales* .**

El Diario Oficial de la Federación añade que la Secretaría contará, también, con unidades subalternas, las cuales son establecidas por el Secretario en turno. Estas unidades “deberán contenerse y especificarse en el Manual de Organización General de la Dependencia”⁹⁸.

Estas pueden verse de manera ampliada en la sección de anexos.

* Ver anexo 1

⁹⁸ Diario Oficial de la Federación, Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, 27 de mayo de 2005, Primera Sección . Publicación del Gobierno Federal. México.

2.2.3 Organigrama de la Secretaría de la Función Pública⁹⁹

A la cabeza de esta estructura está el Secretario del ramo, de él dependen dos unidades, la contraloría interna y la Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control.

De la cabeza también depende la Secretaría ejecutiva de la comisión intersecretarial para la transparencia y el combate a la corrupción, de las cuales se derivarán todas las Unidades, Direcciones Generales, Subsecretarías y la Oficialía Mayor*.

2.2.4 Canales y Redes de Comunicación de la Secretaría de la Función Pública

Como se pudo identificar, todas las formas de comunicación (descendente, ascendente y horizontal) están presentes en la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Es muy normal que la comunicación ascendente y descendente sea la que con mayor facilidad podemos identificar, esto debido a la cotidianidad con la que los mensajes son emitidos.

⁹⁹ El organigrama oficial y actualizado de la SFP se puede localizar en la página de internet www.funcionpublica.gob.mx. Su divulgación también se hace de forma interna gracias a la intranet.

* Ver anexo 2

Es necesario recordar que los usuarios asiduos de la comunicación ascendente son, a nivel general y desde las jerarquías del organigrama, aquellos representantes de las ya mencionadas Unidades, Direcciones Generales, Subsecretarías y de la Oficialía Mayor.

Entre ellos debe existir este tipo de comunicación, pues la forma correcta de comunicarse con la cabeza, en este caso, con el Secretario del Ramo, debe ser de abajo hacia arriba, pidiéndole sugerencias, aprobaciones o peticiones.

Por su parte, la comunicación descendente es aplicable de los niveles jerárquicos hacia las partes inferiores en las que tiene ingerencia, esto como primer acto de comunicación, después, esas estructuras inferiores reaccionarán con un acto de comunicación ascendente, de esta forma se lleva a cabo la retroalimentación.

También, como fue posible apreciar, la comunicación horizontal se realiza entre unidades jerárquicas iguales. Los flujos de comunicación están representados en el organigrama oficial de la SFP, sin embargo, debido al orden del esquema sólo se presentan como ejemplo las principales áreas que aparecen paralelas, no obstante, se entiende que esta comunicación se lleva a cabo entre unidades jerárquicas iguales, en este caso, entre Unidades de área, Subsecretarías y Direcciones generales.*

* Ver anexo 3

2.2.5 Filosofía de la Secretaría de la Función Pública

La Secretaría de la Función Pública, difunde y fomenta su filosofía a través de diversos medios, tales como: Manuales, informes laborales, página electrónica, Códigos (Conducta y Ética) y en credenciales de identificación.

Del compendio de esos medios, se ha obtenido la siguiente información:

Misión

“Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de las instituciones y los servidores públicos de la Administración Pública Federal”.

Visión

“La sociedad tenga confianza y credibilidad en la Administración Pública Federal”.

Objetivos

“Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.

- Controlar y detectar prácticas de corrupción
- Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad
- Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad
- Administrar con pertinencia y calidad el Patrimonio Inmobiliario Federal”.

Como es posible apreciar toda su filosofía está fundamentada en un compromiso con el ciudadano y con la encomienda presidencial de salvaguardar los bienes y credibilidad en la Función Pública.

2.2.6 Públicos internos y externos de la Secretaría de la Función Pública (SFP)

Públicos internos

Los públicos internos de la Secretaría de la Función Pública (SFP), están conformados, básicamente, desde el secretario de la SFP, pasando por los Subsecretarios, Titulares de Unidad, Directores Generales, Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, personal de Enlace y Operativos.

Los perfiles de cada uno de ellos varía dependiendo de las responsabilidades del área a la que corresponden.

Públicos externos

El universo de públicos externos de la Secretaría de la Función Pública (SFP) es muy amplio, en primer lugar se encuentran todas las dependencias de la Administración Pública Federal, conformada por las secretarías de estado; en segundo lugar están las empresas privadas, ya que una de las labores de la Secretaría es la de supervisar las licitaciones para adquisición de bienes de la Administración Pública Federal, por lo cual, estas empresas privadas guardan, de forma externa, relación con los temas de la institución.

Es necesario acotar que también la ciudadanía representa a los públicos externos de la SFP, puesto que las acciones que realiza la dependencia son a favor de ella.

Otro sector importante es el de los medios de comunicación quienes informan a la opinión pública sobre diversos actos de corrupción de servidores públicos.

Tal vez estos no sean todos los públicos externos, pero sí los más frecuentes. La SFP, brinda servicios a la ciudadanía por lo cual sus beneficiarios están a la expectativa de la información que genere la institución.

2.3 ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA ? Y ¿CUÁLES SON LAS LABORES QUE DESEMPEÑA?

¿Qué es la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública?

La Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP), fue creada oficialmente el 12 de diciembre de 2003, así hace constar en el Diario Oficial de la Federación en esa misma fecha.

Anteriormente las labores de comunicación social estaban enmarcadas en las tareas de la Unidad de Vinculación para la Transparencia.

Hoy día, es posible decir, que la DGCS es la unidad encargada de informar, a través de los medios de comunicación nacionales e internacionales, sobre los objetivos, prioridades, acciones y resultados institucionales, en materia de lo referente a la SFP, así como de coordinar la elaboración y difusión de campañas públicas que puedan apoyar la transparencia de la gestión gubernamental y lo referente al combate a la corrupción, así lo señala el denominado “Manual de Organización y procedimientos. Dirección General de Comunicación Social 2004”.¹⁰⁰

¹⁰⁰ som01/dgmap/webmanualorg/

¿Cuáles son las labores que desempeña?

De acuerdo al 4º Informe de labores desarrollado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) se suscribe que parte de su actividad es la elaboración de diversos comunicados de prensa, promoción de entrevistas y la cobertura de eventos, conferencias de prensa, giras de trabajo y *chats*.

El mismo documento indica que en la DGCS de la SFP se desarrollan y aplican variadas estrategias de difusión, con el objetivo de comunicar y posicionar temas como:

“Avances en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, Corresponsabilidad Ciudadana en el Combate a la Corrupción, Instrumentación y Ejecución del Servicio Profesional de Carrera con sus productos trabajaen.com y @campus, Mejoras en Procesos de Alto Impacto; Desregulación: Normateca, Comisiones de Mejora de Regulatoria Interna, Declaración Patrimonial de los Servidores Públicos, Facultades de Gobierno Electrónico y Acciones de Vinculación de la Sociedad; Nuevos Desarrollos Electrónicos: Registro Único de Personas Acreditadas y Formato SAT 5 Electrónico; Mejores Prácticas de Contralores Internos: Enfoque Preventivo, así como avances del Programa Integral de Combate a la Corrupción y reforzamiento de imagen de la SFP a raíz de su cambio de denominación entre otros”.

“Asimismo, sobre la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: La Encuesta Nacional sobre Corrupción y Actitudes Ciudadanas; Avances en el área de Inconformidades; Programa Usuario Simulado y Precios del Acero, entre otros”.¹⁰¹

En resumen, la DGCS basa su nivel de acción en los públicos externos, como lo son: la sociedad en general, o los organismos dependientes del Ejecutivo; empresa paraestatal, organismos descentralizados, etc., en lo particular.

Como es posible apreciar, los temas a posicionar son muchos, sin embargo, todos ellos tienen algo en común: la práctica de la honestidad, el combate a la corrupción, la normatividad en la APF y el control de las acciones de los servidores públicos.

Este informe de actividades agrega que con el fin de mantener informados a los funcionarios de la dependencia sobre los acontecimientos suscitados en otras entidades, sobretodo cuando se llevan a cabo giras de trabajo, se realiza un seguimiento de medios locales, en especial de prensa escrita. Se cubren las giras de trabajo y se está al tanto de los medios escritos estatales. También se elaboran informes sobre la cobertura que los medios dieron a las giras.

¹⁰¹ 4° Informe de Labores 2003-2004 de la Secretaría de la Función Pública, p 61

2.3.1 Funciones de la Dirección General de Comunicación Social

De acuerdo con el Reglamento Interno de la Secretaría de la Función Pública (SFP), publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de mayo de 2005, se suscribe el artículo 34, que a su letra dice:

“Corresponderá a la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) el ejercicio de las siguientes atribuciones:

I. Proponer y aplicar los programas de comunicación social de la Secretaría, de conformidad con las políticas y lineamientos que establezca la Secretaría de Gobernación;

II. Observar y ejecutar la política de comunicación social que determine el Secretario, de conformidad con las políticas aplicables en la materia;

III. Coordinar y atender las relaciones públicas de la Secretaría con los medios de comunicación nacionales y extranjeros;

IV. Coordinar la realización de encuestas y sondeos de opinión respecto a las actividades de la Secretaría;

V. Difundir los objetivos, programas y acciones de la Secretaría;

VI. Captar, analizar y procesar la información que difunden los medios de comunicación acerca de la Secretaría y su reflejo en la calidad de su imagen pública, y

VII. Las demás que las disposiciones legales y administrativas le confieran y las que le encomiende el Secretario.”¹⁰²

Como es posible apreciar, las funciones de la DGCS de la SFP son dependientes de las decisiones que el titular de la dependencia tome para el correcto desenvolvimiento de la dependencia con la sociedad, regido por la normatividad enmarcada por parte de la Secretaría de Gobernación.

De ella dependerán las relaciones públicas y la difusión de acciones y logros emprendidos por la SFP. Prácticamente es la cara de la Secretaría con los medios electrónicos y de prensa.

Su función está íntimamente ligada a las disposiciones no sólo de quien marca sus lineamientos, también para con las decisiones del titular del Ejecutivo, por lo cual, su identidad e imagen son 100 por ciento institucionales.

¹⁰² Diario Oficial de la Federación, Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, 27 de mayo de 2005, Primera Sección . Publicación del Gobierno Federal. México.

2.3.2 Áreas de la Dirección General de Comunicación Social

Las áreas de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP), se encuentran estructuradas, en primer lugar y de acuerdo con el “Manual de Organización y Procedimientos”¹⁰³, por secciones, la primera de ellas es la parte alta o cabeza del organigrama, que se le denomina Dirección General.

A ella le sigue la Dirección de Análisis de Prensa y Publicidad, la Subdirección de Síntesis, la Jefatura de Departamento de Análisis de Información, la Dirección de Información y la Subdirección de Información.

Es necesario aclarar que las descripciones que a continuación se mencionan, en gran medida son extraídas del documento ya citado. Esto con el fin de acercarse a la definición formal de las áreas.

¹⁰³ som01/dgmap/webmanualorg/. Internet

DIRECCIÓN GENERAL

Objetivo

El principal objetivo de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS), es la de posicionar a la Secretaría de la Función Pública (SFP) como una institución que facilite la gestión pública y el combate a la corrupción.

Gracias a su programa de comunicación, mantiene relación estrecha con la sociedad, lo cual le permite que las distintas áreas que conforman a la dependencia tengan participación.

Funciones

Su función es la de dirigir una política de comunicación social, previamente dictada por el gobierno federal, que a su vez, establece la Secretaría de Gobernación (Segob). Es decir, una depende de la otra bajo la normatividad de la Segob.

Entre sus funciones, está también la de mantener una amplia relación con los medios de comunicación, pues en gran medida el posicionamiento de los temas que maneja la SFP se logra gracias a ellos. Esta área dirige el análisis de la información y la captación de la misma. Para tal fin, cuenta con un equipo de personas divididas en áreas específicas.

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS DE PRENSA Y PUBLICIDAD

Objetivo

En esta área se concentra el registro, análisis y procesos que requiere la información de notable relevancia para la Secretaría de la Función Pública (SFP). Es decir, se le da seguimiento a la información periodística que los medios de comunicación hacen de los temas de interés que atañen a la dependencia.

También evalúa que los programas de Comunicación Social y de difusión de campañas, cumplan con sus objetivos previamente establecidos.

Funciones

La Dirección de análisis de prensa y publicidad coordina, como ya se mencionó, las labores de captación, revisión y análisis de la información de acuerdo al manejo de los medios impresos y electrónicos.

Además, está al pendiente de la elaboración de los diferentes productos de síntesis informativa, como las denominadas tarjetas nocturna, matutina y vespertina, que se hace de los medios electrónicos (radio, televisión y páginas de internet); así como también la elaboración de la Síntesis de prensa, cuya materia prima son los diarios nacionales y en menor medida internacionales, como es el caso del rotativo *El País*, de origen español.

Otras de sus funciones es la de supervisar los trabajos de seguimiento de la información periodística que acerca de la Secretaría de la Función Pública y los fenómenos económicos, políticos, sociales y culturales del país, difundan los medios de comunicación impresos y electrónicos.

SUBDIRECCIÓN DE SÍNTESIS

Objetivo

Esta área retoma lo publicado en la prensa nacional, con relación a los temas relevantes o de incumbencia para Secretaría de la Función Pública.

Realiza un procedimiento de captación de notas, seguimiento de temas, cortado y pegado, de los rotativos, para finalmente recopilarlo en un producto, denominado Síntesis informativa.

Lo mismo sucede con la información procedente de radio, televisión e internet, sólo que el procedimiento es distinto, también incluye la cobertura de las notas o temas que le interesan a la dependencia para realizar un resumen o una síntesis de la información, la cuál se vacía en un documento denominado Tarjeta informativa.

De este producto, existen tres versiones: nocturna, matutina y vespertina, mientras que la Síntesis informativa sólo se publica una vez al día. La finalidad de estos productos es mantener a los públicos internos informados de los diversos temas que maneja o afectan a la dependencia.

Funciones

Dentro de sus funciones está el de brindar seguimiento al análisis de la información.

Tiene bajo su responsabilidad, supervisar la elaboración de los productos de información, esto con base en la síntesis y seguimiento informativo de los medios escritos y electrónicos.

El área tiene una gran responsabilidad con la interpretación de la información. Debe mantenerse siempre objetivo, pues también es el vínculo entre el personal de la dependencia y los medios de comunicación. Debe ser oportuno y conciso.

JEFATURA DE DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Objetivo

La Jefatura analiza y clasifica la información que sobre la Secretaría de la Función Pública (SFP) y temas afines publican los medios de comunicación impresos y electrónicos, en los ámbitos local, nacional e internacional.

El manejo que se le da a la información ya analizada y clasificada es de diversa índole.

La Jefatura considera siempre mantener un registro informativo que pueda brindar una visión clara de los distintos entornos que rodean a la dependencia.

Funciones

El área opera y diseña el sistema de seguimiento y análisis de la información nacional e internacional, que le atañe a la SFP, para ello, elabora un análisis cuantitativo de la impactos noticiosos.

DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN

Objetivo

Su objetivo es el de fortalecer la presencia de la Secretaría de la Función Pública (SFP) en los medios de comunicación, así como operar las directrices establecidas por el Director General de Comunicación Social para informar sobre las diversas funciones y actividades de la dependencia y sus funcionarios a través de los medios de comunicación.

También realiza un seguimiento de las entrevistas solicitadas por éstos últimos.

Funciones

Coordinar la elaboración y difusión de los comunicados de prensa e invitaciones a los medios de comunicación para la cobertura de las actividades de la SFP y sus funcionarios.

Supervisar las respuestas a las consultas informativas de los medios de comunicación, líderes de opinión, entidades públicas y privadas, académicos y ciudadanía en general acerca de las actividades de la SFP.

Proporcionar el apoyo logístico, gráfico y audiovisual a los medios de comunicación en la sala de prensa, así como la distribución de material de archivo de fotografía, audio y video.

SUBDIRECCIÓN DE INFORMACIÓN

Objetivo

Su objetivo es la de dar a conocer las actividades de los funcionarios de la Secretaría de la Función Pública (SFP) a través de los medios de comunicación, así como atender los requerimientos de información de logística y elaborar comunicados de prensa para su difusión.

Funciones

Dentro de sus funciones está la de atender las solicitudes de información que los medios de comunicación realizan sobre los temas o actividades de la Secretaría.

Coordina y cubre diversas entrevistas de los funcionarios públicos de la dependencia con los medios de comunicación.

Como es posible apreciar, y debido a sus funciones, esta área establecer y mantiene relación estrecha con los distintos medios informativos.

2.3.3 Organigrama de la Dirección General de Comunicación Social

Como se podrá observar en el anexo 4*, el Organigrama de la Dirección General de Comunicación Social, tiene a la cabeza de la estructura, al Director General de Comunicación Social, el cual tiene a su cargo a dos secretarías, una del Director General y otra del grupo de trabajo.

También tiene a su mando a dos importantes Direcciones, una que es la de Análisis de Prensa y Publicidad así como la Dirección de Información. De ellas se derivarán subdirecciones y jefaturas de departamento, que a su vez, manejarán a otro tipo de estructuras administrativas denominados “operativos”.

Los operativos son el personal de confianza que se encuentran en diversas dependencias de la Administración Pública Federal, son los niveles más bajos de las dependencias, entre ellos existen niveles que corresponden a diversos tipos de sueldos.

En este caso, los operativos están contenidos en los siguientes cargos: Analista de Monitoreo, Analista Redactor, Analista Editor, Fotocopiador, Chofer-mensajero, Camarógrafo y una de las secretarías dependientes del Director General de Comunicación Social.

* Ver anexo 4

Existe un nivel superior al de los operativos denominado de “enlace”, este tipo de cargo lo ocupa el Fotógrafo; también entre los funcionarios públicos de “enlace” existen niveles que se diferencian por sueldos.

2.3.4 Canales y Redes de comunicación de la Dirección General de Comunicación Social.

La comunicación ascendente y descendente son las formas de comunicación que más se práctica en la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Como se podrá observar en el organigrama, básicamente todos los niveles jerárquicos (Direcciones, Subdirecciones, Jefaturas de Departamento y el propio Director de Comunicación Social) tienen la característica de ser recíprocos con el flujo de información, es decir siguen la estructura de mando .

No obstante, en el organigrama sólo se muestran algunos ejemplos de comunicación horizontal, que se da entre miembros del mismo nivel*.

* Ver anexo 5

2.3.5 Filosofía de la Dirección General de Comunicación Social

La filosofía de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública, se encuentra enmarcada en el ya mencionado *Manual de Organización y Procedimientos de la Dirección General de Comunicación Social 2004* publicada en <http://som01/dgmap/webmanualorg/>, así como también el credenciales y diversos documentos de manejo interno.

En los documentos se encuentran los siguientes postulados:

MISIÓN: “Posicionar y difundir en los medios de comunicación, en el ámbito nacional e internacional, los objetivos, programas y actividades de la Secretaría de la Función Pública en materia de transparencia y combate a la corrupción, buscando fomentar la absoluta transparencia en la gestión y el desempeño de las instituciones y los servidores públicos de la Administración Pública Federal”.

VISIÓN: “Comunicar oportunamente la información adyacente a la Secretaría de la Función Pública por cualquier medio a su alcance, que permita a la sociedad tener confianza y credibilidad en la Administración Pública Federal y que contribuya a fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas”.

OBJETIVOS: “Consolidar la imagen de la Secretaría de la Función Pública como una dependencia facilitadora de la gestión pública que concreta y consolida cambios estructurales, combate a la impunidad y mantiene una activa vinculación con la sociedad mediante la ejecución del programa de comunicación y con la participación activa de las diferentes áreas de la dependencia”.

2.3.6 Públicos internos y externos de la Dirección General de Comunicación Social

Públicos internos

La Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública, tiene como públicos internos al personal siguiente:

- Director General de Comunicación Social
- Director de Análisis de Prensa y Publicidad
- Director de Información
- Subdirector de Síntesis
- Subdirector de Publicidad y Relaciones institucionales
- Subdirector de Información
- Subdirector de Enlace con Estados
- Jefe de Departamento de Análisis de Información
- Jefe de Departamento de Información
- Fotógrafo
- Camarógrafo
- Analistas de Monitoreo
- Analistas Redactores
- Analistas Editores

- Fotocopiadores
- Choferes.

Públicos externos

Los públicos externos de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS), son principalmente todas las secretarías de estado y organismo descentralizados, así como la ciudadanía en general, esto debido a que la DGCS maneja la información de todo lo que en la Secretaría de la Función Pública se lleva a cabo, promueve o informa.

Los medios de comunicación también son uno de los principales públicos externos pues otra de las funciones de la DGCS es la emisión de boletines, por medio de los cuales hacen extensiva la información que es de interés público.

CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

En este apartado, se presenta la parte culminante de la investigación, el diagnóstico de comunicación interna en la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP), que contó con la participación de su planta laboral.

El diagnóstico es, una definición de la situación actual del “cómo están las cosas al interior de una organización”¹⁰⁴, empresa o institución. Como es posible observar en el título de esta investigación, el diagnóstico es el elemento fundamental de ella.

Para tal fin, se aplicó un cuestionario capaz de arrojar diversas variables con las que fuera posible argumentar conclusiones. Los resultados de dicha encuesta fueron desarrollados por medio de gráficas, las cuales también cuentan con una argumentación, a esto se le llama análisis cuantitativo y cualitativo.

El análisis cuantitativo es un espejo real de lo que arroja una encuesta, ahí es posible ver, en forma gráfica y numérica, los resultados exactos de la investigación.

¹⁰⁴ CASTAÑO ASMITIA, Darvelio A., op cit., p 42

El siguiente paso es la argumentación, ahí entra la parte cualitativa, excelente herramienta del investigador, ya que le permite descifrar la opinión general y cruzar información.

Con los resultados del diagnóstico también es posible realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Áreas de oportunidad).

Este tipo de análisis “abarca los ambientes interno y externo de la empresa... puede resultar de especial utilidad para descubrir ventajas estratégicas”¹⁰⁵.

Las entrevistas también forman parte del diagnóstico, en este caso, fueron elaboradas a dos de los altos funcionarios de la DGCS; las apreciaciones particulares de esas entrevistas serán registradas en las gráficas que más adelante se muestran.

¹⁰⁵ O. C. Ferrell, op cit., p 50

3.1 Cuestionario de Comunicación interna aplicado a la planta laboral de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública.

El cuestionario aplicado a la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP) fue la principal materia prima del diagnóstico, de él se derivaron distintas percepciones de las que fue posible extraer diversas variables o percepciones por parte de los trabajadores.

Cada una de esas preguntas tuvo un fin común: brindar información, que a su vez facilitara la identificación de los problemas que perciben los trabajadores en torno a los elementos que conforman la comunicación interna en su área de trabajo, así como también, detectar sus áreas de oportunidad, fortalezas , debilidades y amenazas.

Algunas de las preguntas clave que se incluyeron en este cuestionario fueron:

- Desde que entraste a la DGCS, has cambiado de puesto?
SI () NO () EVENTUALMENTE ()
- ¿Estás conforme con la labor que realizas?
SI () NO () MÁS O MENOS ()
- ¿Sabías que la DGCS cuenta con su propia filosofía (misión, visión y objetivos)?
SI () NO ()

*Si contestaste SI:

a) ANÓTALA: _____

- ¿Consideras que la comunicación entre las personas que laboran en la DGCS es eficiente?

SI () NO () MÁS O MENOS ()

¿Por qué? _____

- ¿Cómo consideras la comunicación con tu jefe inmediato?

MUY BUENA () BUENA () REGULAR () MALA ()

¿Por qué? _____

- ¿Para la realización de tu trabajo con cuál de los siguientes puestos tienes mayor contacto?
(Puedes marcar más de una opción)

Operativos () Enlace () Jefe de Depto () Subdirectores () Director ()

Director General ()

- ¿Has detectado deficiencias en la difusión de información que es considerada de importancia para tu área de trabajo?

SI () NO ()

*SI CONTESTASTE SI, ¿Cómo cuáles?

Las respuestas de estas preguntas fueron las que más datos duros arrojaron a la investigación. Los resultados brindaron un entorno interno y externo más claro y tangible, respecto a las emociones y percepciones del personal*.

* Ver anexo 6

3.2 Entrevistas a funcionarios de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública.

Como ya se ha mencionado, las entrevistas también forman parte de este diagnóstico, la importancia de ellas, es el dar a conocer la perspectiva que tienen, en este caso, dos altos funcionarios de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP), sobre diversos temas relacionados con su área de trabajo, subordinados y la motivación que ejercen sobre ellos, etc.

La entrevista tiene el fin de cotejar la información que sus subordinados arrojaron en el cuestionario aplicado. Las respuestas de uno como de los otros permitirán realizar los cruces de información en la parte cuantitativa del diagnóstico.

La primera entrevista que se presenta es la realizada al Licenciado Víctor Manuel Avilés Castro, que al momento de la investigación fungía como Director General de Comunicación Social de la SFP; en ella, el funcionario habla de su labor como comunicador y considera que “en la etapa en que vivimos, la labor que hacen las dependencias federales, sobre todo la labor a través de sus áreas de prensa es fundamental en el sentido de poder llevar su agenda a los diversos medios de comunicación”.

El Licenciado también habla de qué tan frecuente es la comunicación entre él y su jefe inmediato y confirma que “es una comunicación directa y constante, es una posición que sí demanda mucho seguimiento de diversos tipos de asuntos”, agrega que el área de Comunicación es “muy, muy dinámica y sí requiere de un contacto muy estrecho” en este caso con el secretario Eduardo Romero Ramos.

Dijo que los medios de comunicación interna que con mayor frecuencia utiliza al comunicarse con su jefe inmediato son el teléfono, medios escritos y el de cara a cara, “bueno hablo regularmente con él por teléfono y mensajes a través de Intranet y también por algún tipo de comunicaciones oficiales, pero la mayor parte de la comunicación es directa”.

También habló de los cargos o jerarquías con las que por su actividad y labor mantiene más contacto directo. Señaló que ha buscado mantener un contacto muy estrecho tanto con directores de área, subdirectores y con jefes de departamento, “digamos hasta donde me es humanamente... trato de estar en contacto con la gente que hace primordialmente su trabajo a todos los niveles”.

En relación a qué medios de comunicación interna puede identificar dentro de la DGCS, indicó que “hay un sistema de comunicación interna, pero eso lo maneja más bien la Oficialía Mayor que da informes de manera gradual, informes que tienen que ver con algún tipo de... por ejemplo: esquelas, boletines, circulares, pero digamos el área es tan pequeña que no sería conveniente hacer un medio de difusión interna, digamos a veces se tiene que hacer comunicación por escrito, divulgamos internamente también todos los boletines”.

Ya en otros planos, el funcionario trató el tema de las carencias en los procesos de comunicación dentro de la DGCS, y puntualizó que se tiene que ir afinando y mejorando; “se trabaja mucho con el ritmo de los medios de comunicación, en ese sentido debe de existir más, algo que en términos generales se llama desdoblamiento de la información, que muchas veces se mantiene con mandos medios y superiores, pero lo ideal es que este tipo de información lo lleven a todas las personas que componemos el área; también debemos de tener una comunicación directa y calendarizada, saber de que fecha a que fecha nos vamos a reunir, que temas vamos a tratar y cuales nos preocupan”.

Finalmente subrayó la importancia de difundir la filosofía de la DGCS, “creo que es algo que se debe profundizar mucho más y yo creo que valdría mucho la pena un tipo de encuesta en ese sentido”^{*}.

^{*} Ver anexo 7

La segunda entrevista que se presenta, es la aplicada, en su momento, al Lic. José Luis Alcudia Goya, Director de Análisis de Prensa y Publicidad en la DGCS de la SFP, a quien también por la relevancia de su cargo, fue cuestionado sobre diversos temas relacionados con su labor y el manejo del personal, así como de algunos temas de índole comunicacional.

En primer instancia, el Licenciado Alcudia consideró a la comunicación completamente básica en su labor; dijo que la retroalimentación en la DGCS “en ocasiones existe más de las partes superiores a las inferiores que de las inferiores a las superiores”.

Habló de la comunicación que tiene con su jefe inmediato y la calificó de “muy buena, muy constante”; dijo que los medios de comunicación interna que utiliza con más frecuencia al referirse con él es el de cara a cara.

Comentó que los cargos o jerarquías con las que mayor contacto mantiene, debido a su actividad y labor, es con su jefe, el Director General de Comunicación Social y con el secretario de la Función Pública, el Licenciado Eduardo Romero Ramos; también mencionó a los titulares de unidad, subsecretarios y directores generales.

Puntualizó que el medio de comunicación interna que más identifica dentro de la DGCS es en un 90% el de cara a cara, “digamos, un 10% le daría a correos electrónicos”.

Habló de otros medios de comunicación con los que le gustaría contar dentro de la DGCS: “los tableros o pizarrones, que se pueden colocar en distintos objetivos de cada área. Los tableros te permiten la comunicación con personas con quienes normalmente no la tienes, por ejemplo, el área de síntesis cumple una labor fuera de los horarios normales de oficina, para ellos podría funcionar como medio de comunicación con nosotros”.

Para concluir, el Licenciado Alcudia Goya destacó la importancia de la filosofía organizacional, pues indicó que “si no se entienden los valores, misión, objetivos y políticas internas de la DGCS, difícilmente se puede desarrollar una labor satisfactoria con calidad”^{*}.

^{*} Ver anexo 8

3.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Los cuestionarios y entrevistas formaron parte esencial del diagnóstico, fueron estos los que aportaron la recopilación de datos.

Todas las respuestas fueron extraídas y tabuladas; sus resultados serán explicados de manera objetiva, pues cabe señalar que las preguntas abiertas brindaron material suficiente para realizar los cruces de información.

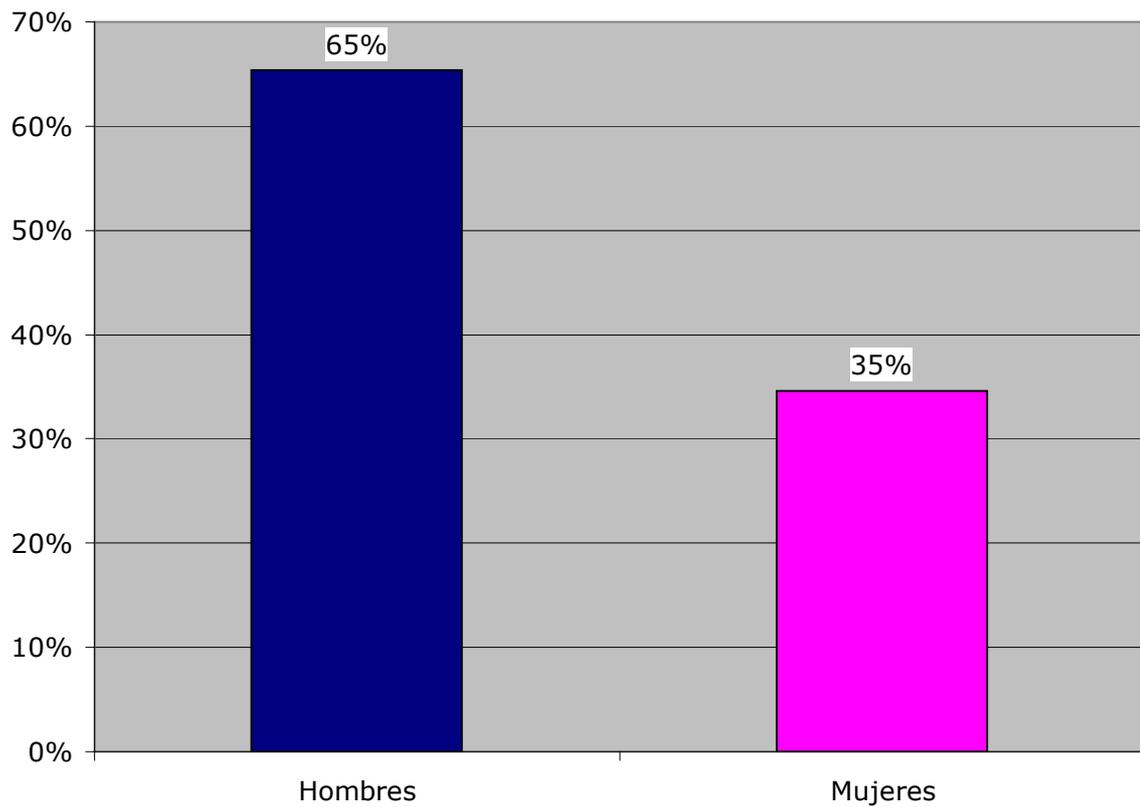
La parte argumentativa está contenida en estos resultados; representa el corazón de la investigación, gracias a ella, fue posible realizar las reflexiones necesarias, las cuales se verán reflejadas en las conclusiones que son la parte final del diagnóstico.

3.3.1 Análisis cuantitativo y cualitativo.

Aquí, el vaciado de los resultados de la aplicación de los cuestionarios:

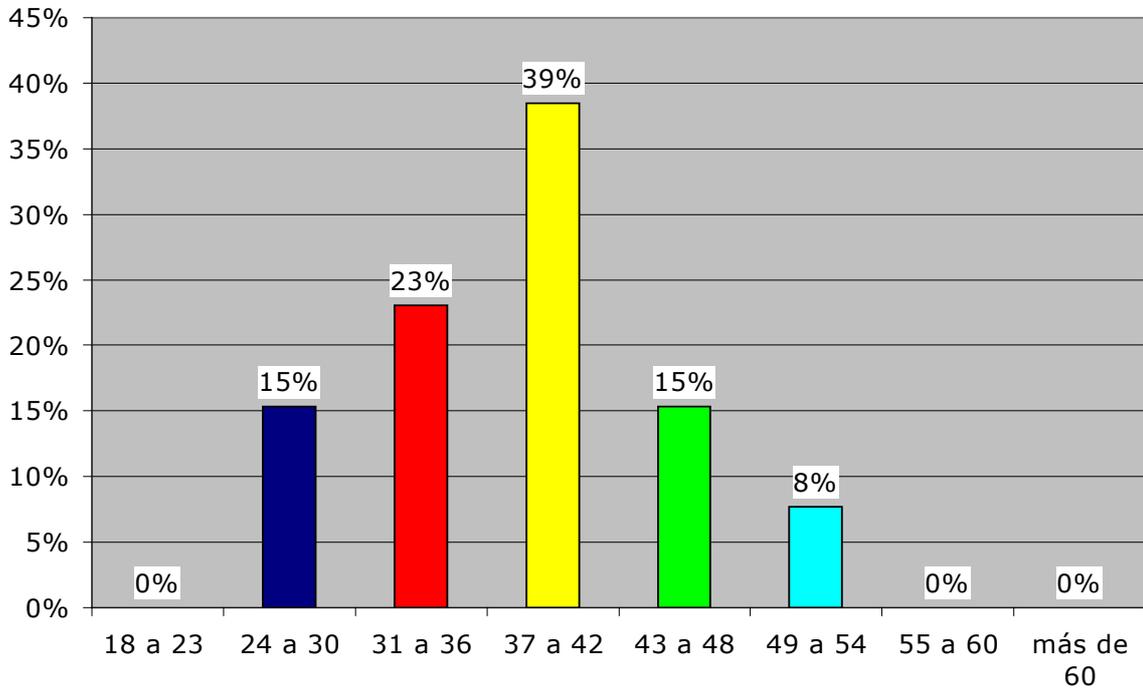
GRÁFICAS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SFP

POR GÉNERO



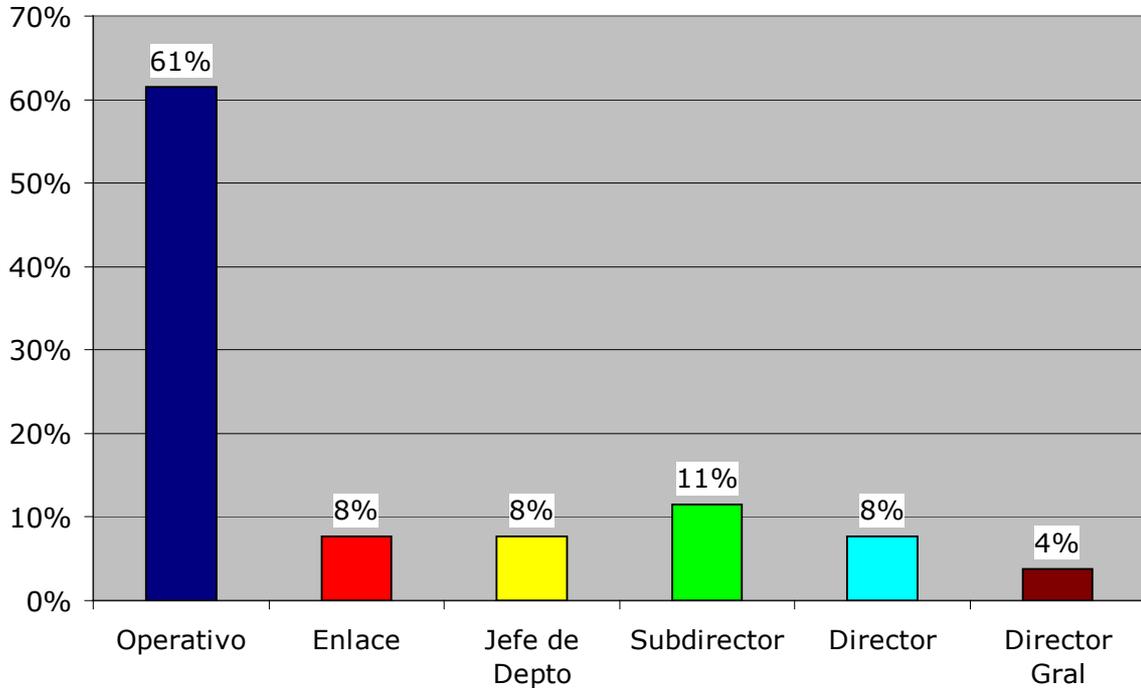
La planta laboral de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS), de la Secretaría de la Función Pública (SFP), está compuesta por 26 integrantes, los cuales 17 son hombres, representados por el 65% y 9 mujeres con un 35%.

POR EDAD



La edad que predomina es la que oscila entre los 37 y 42 años, manifestado en la gráfica con un total del 39%. Podemos notar que los rangos de entre: 18 a 23, 55 a 60 y más de 60 no tienen representación alguna por contar con un 0%.

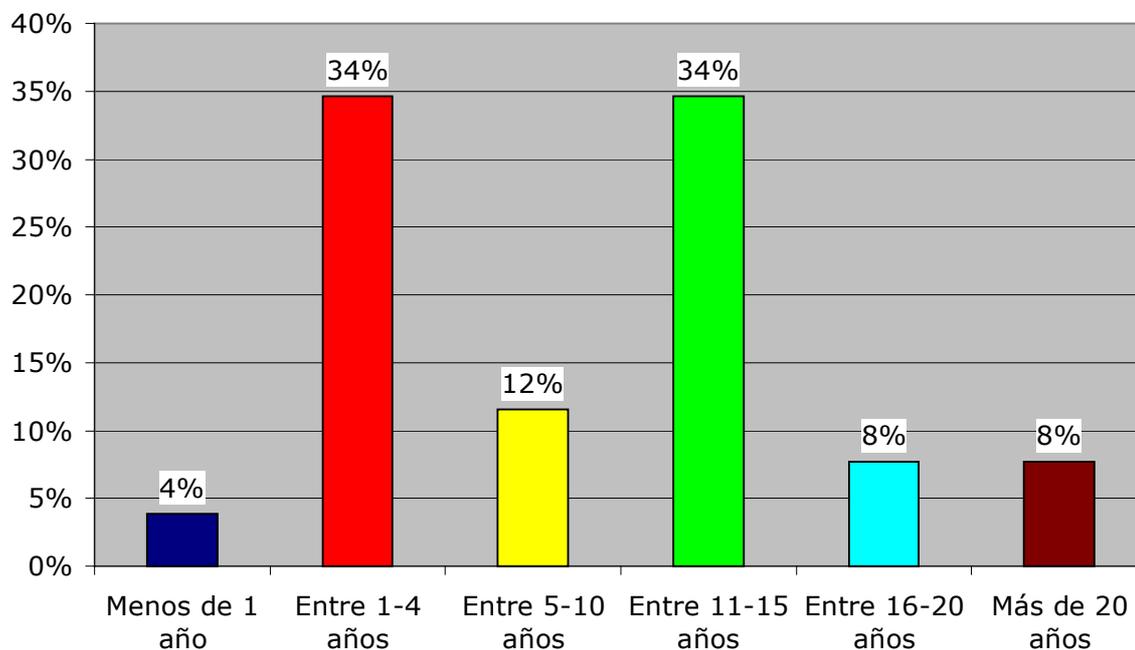
CARGOS



Los cargos con los que en su mayoría cuenta la DGCS, es el de nivel operativo, factor que abarca más el 61% de los trabajadores; éste cargo comenta ser el menos favorecido a nivel salarial, por lo cual podremos imaginarnos que manifiestan diversas problemáticas que se ven reflejadas en la comunicación interna de la DGCS.

El 11% de los cargos corresponde al de Subdirectores, seguido de los Directores, Jefes de Departamento y Enlace que se manifiestan con un 8%. De igual forma el cargo de Director General se representa con una minoría del 4%. Como es posible apreciar, los mandos medios y superiores sólo alcanzan un 39% de la representación a diferencia de los operativos que como ya se mencionó, se manifiesta con un 61%.

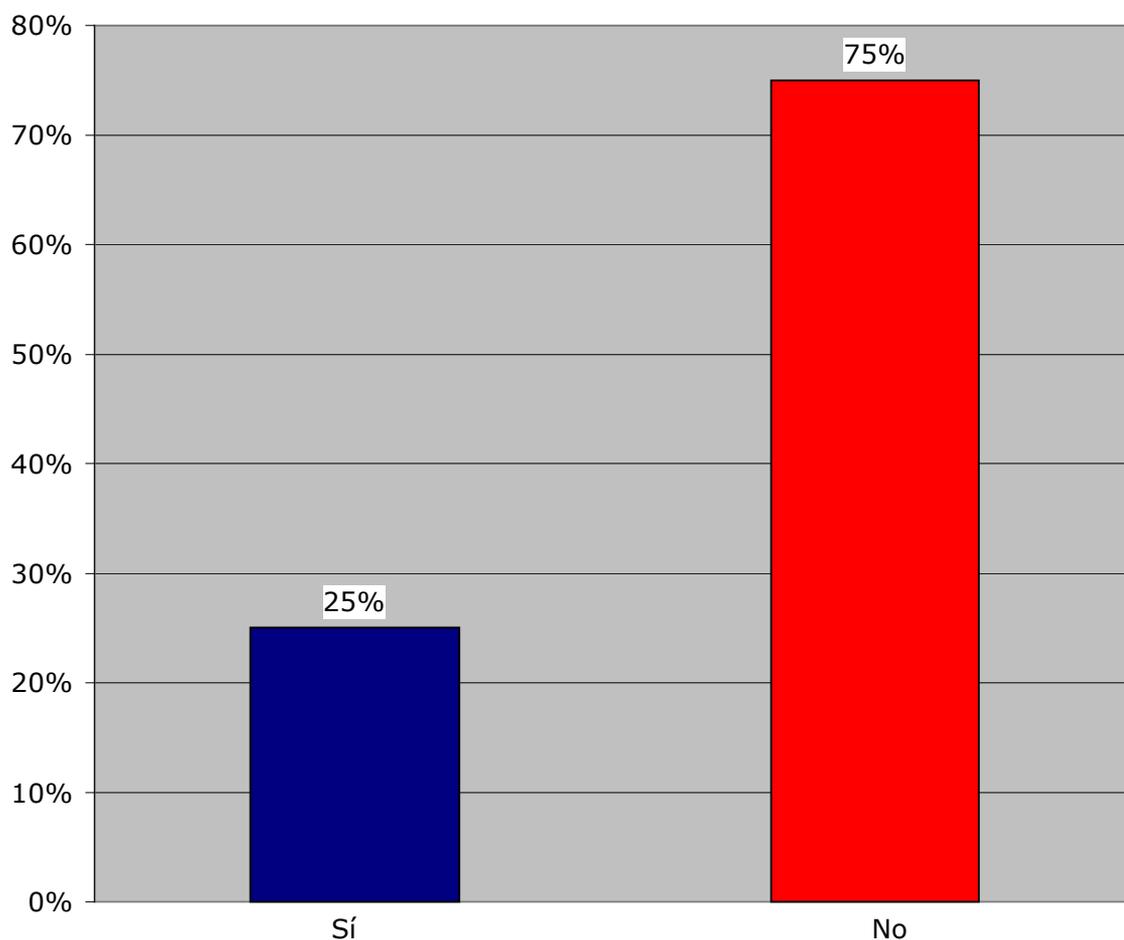
ANTIGÜEDAD



En lo que atañe a antigüedad, existen dos sectores empatados, los rubros corresponden a los que tienen entre 1 a 4 años, así como el de 11 a 15 de labor, manifestados en la gráfica con un total del 34%. La minoría está representada por el 4% y son aquellos que cuentan con menos de 1 año en la institución.

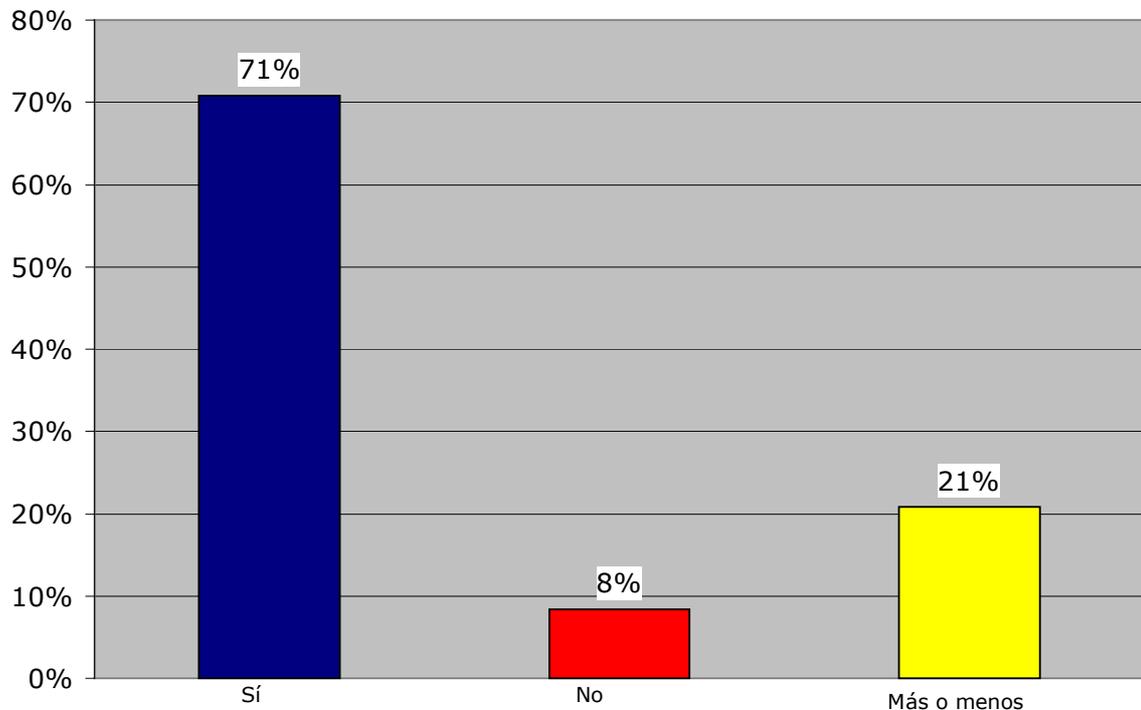
Esto hace pensar que pudieran existir diferencias entre experiencia e inexperiencia.

¿DESDE QUE ENTRASTE A LA DGCS, HAS CAMBIADO DE PUESTO?



En otros datos, 75% de la población encuestada manifestó no haber cambiado de cargo desde su ingreso a la dependencia; es necesario recordar, que uno de los rubros con los que cuenta, en cuestión de antigüedad, es aquel que tiene 11 o hasta 15 años trabajando en la DGCS, lo cuál refleja la poca oportunidad que la planta laboral ha tenido para aspirar a un mejor cargo.

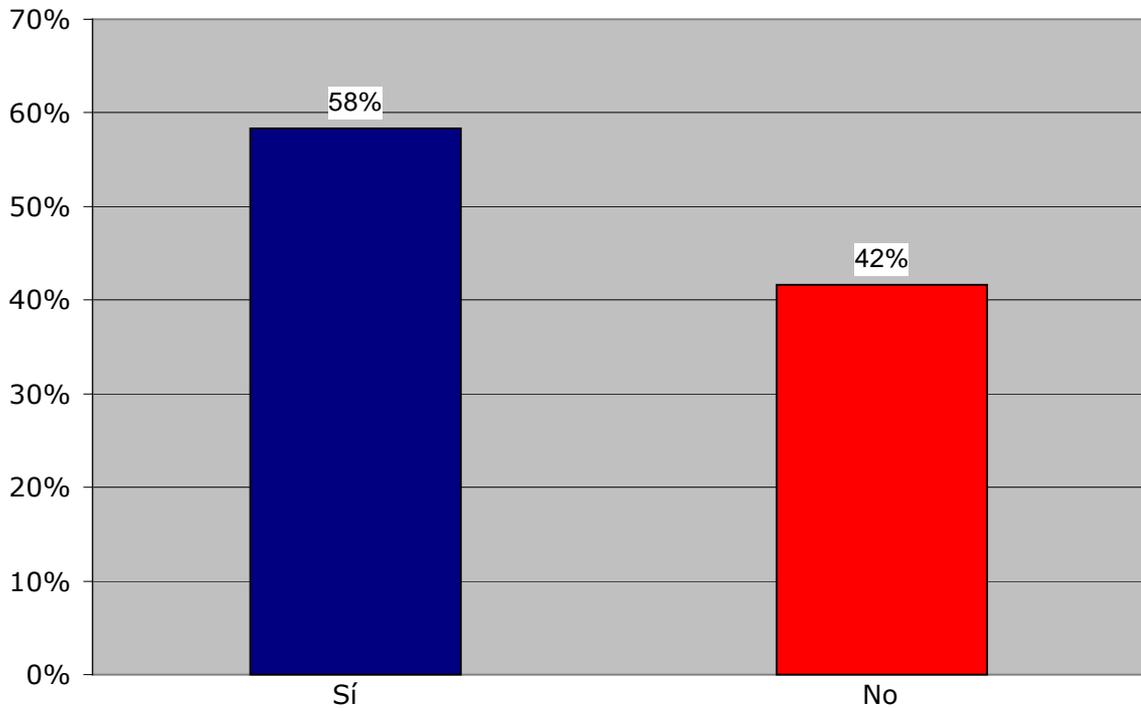
¿ESTÁS CONFORME CON LA LABOR QUE REALIZAS?



En lo que respecta a la pregunta, el 71% respondió que sí, lo cual demuestra que pese a las posibles inclemencias del trabajo y su motivación laboral, la actividad que desempeñan les agrada.

Ciertamente, el estar conforme con la labor resulta un punto muy favorable para la DGCS y para la institución, pues pueden esperar una profesionalización y alta responsabilidad de las labores y actividades que realiza su planta laboral. En esta pregunta sólo el 8% respondió no estar conforme con su labor.

¿SABÍAS QUE LA DGCS CUENTA CON SU PROPIA FILOSOFÍA?



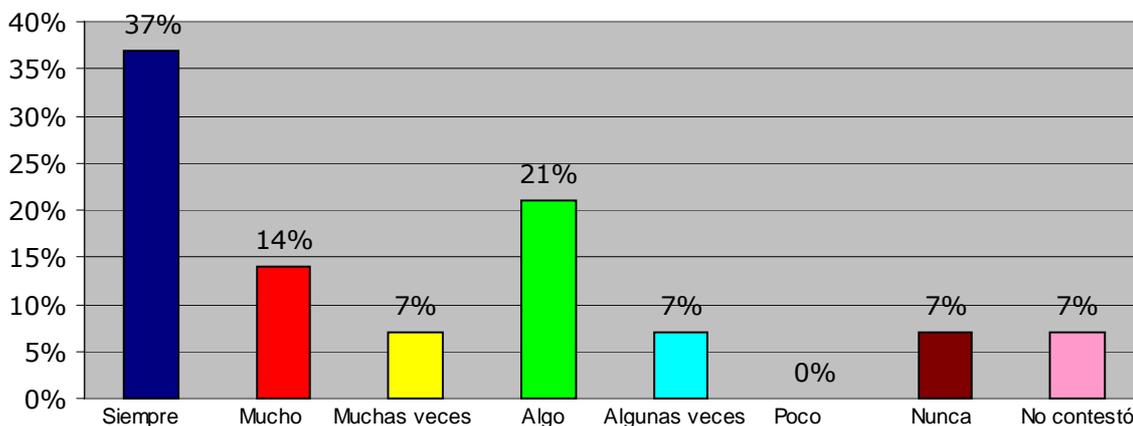
A pregunta expresa: ¿Sabías que la DGCS cuenta con su propia filosofía (misión, visión y objetivos?, El 58% de los trabajadores dijeron sí estar enterados de su existencia, sin embargo, en el momento de la recopilación de datos, sólo 2 personas de las encuestadas demostraron tener conocimiento de ella.

Muchos de los que respondieron sí conocerla, al momento de anotarla, confundieron la filosofía de la DGCS con la de la SFP. Los encuestados que dijeron no conocerla, lo atribuyen a la falta de interés de las autoridades, aunado a la poca difusión.

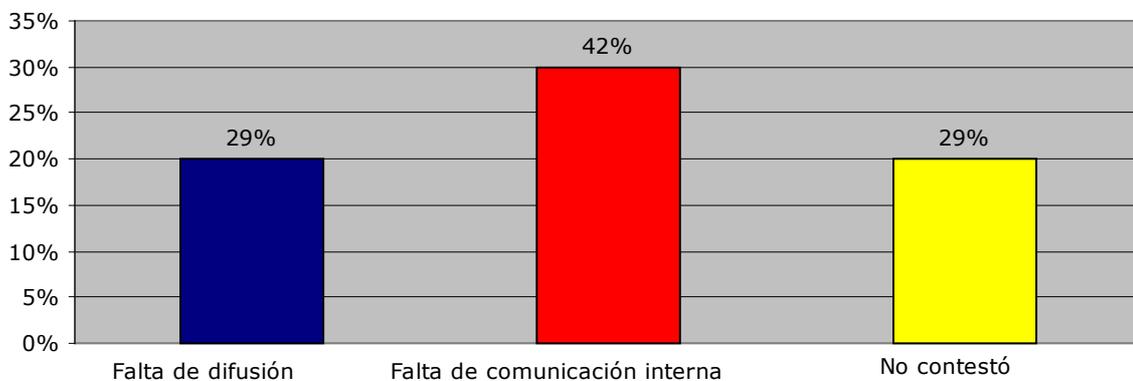
Esto demuestra que la planta laboral de la DGCS sí tiene conocimiento de la filosofía institucional, sin embargo desconoce la de su propia área.

La filosofía de la SFP es posible encontrarla básicamente en las credenciales internas y en elevadores, no obstante la filosofía de la DGCS no se ubica ni en el espacio territorial, ni en ningún otro documento o cartel.

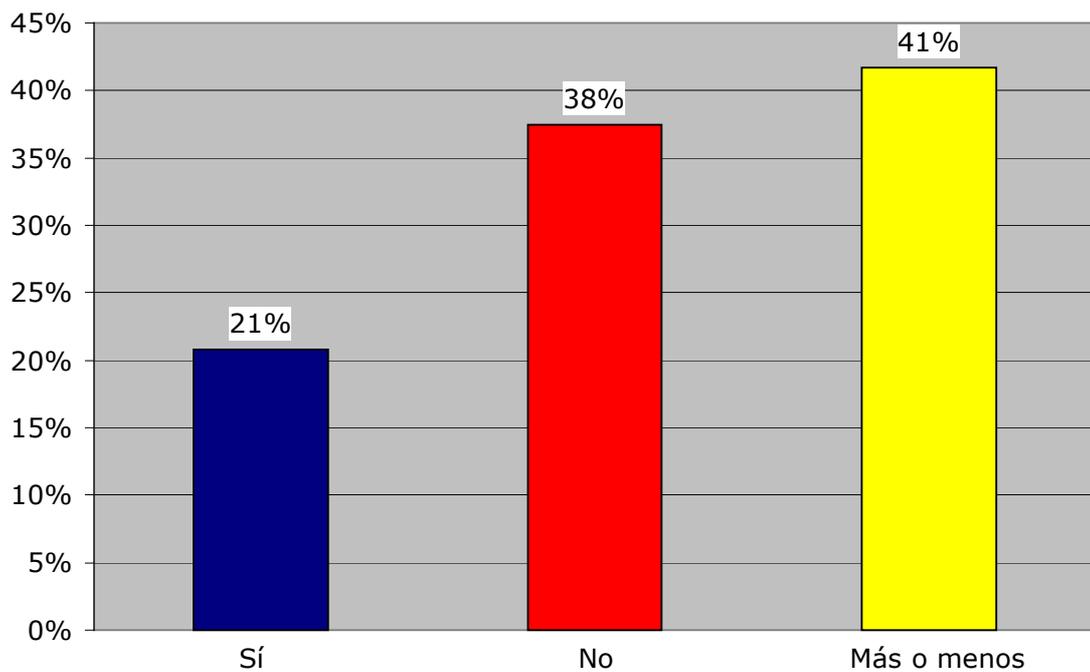
***LOS QUE RESPONDIERON SÍ, DIJERON APLICARLA:**



***LOS QUE RESPONDIERON NO, DIJERON ATRIBUIRLO A:**



¿CONSIDERAS QUE LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN LA DGCS ES EFICIENTE?



Por otra parte, el 41% de la planta laboral, dijo que le parece más o menos eficiente la comunicación entre las personas que laboran en la DGCS, en la gráfica se manifiesta con el porcentaje más alto, sin embargo, también refleja apatía de algunos integrantes por mejorar las relaciones interpersonales.

Es necesario recordar que un 34% de la población encuestada pertenece a aquellos que llevan entre 11 y 15 años laborando en la institución, mientras que el 34% sólo a formado parte de ella entre 1 y 4 , por tal motivo, es posible pensar que la gente es relativamente nueva y se va acostumbrando al sistema de comunicación existente, mientras que en el caso de los de mayor antigüedad, el factor apatía pudiera filtrar rencillas añejas.

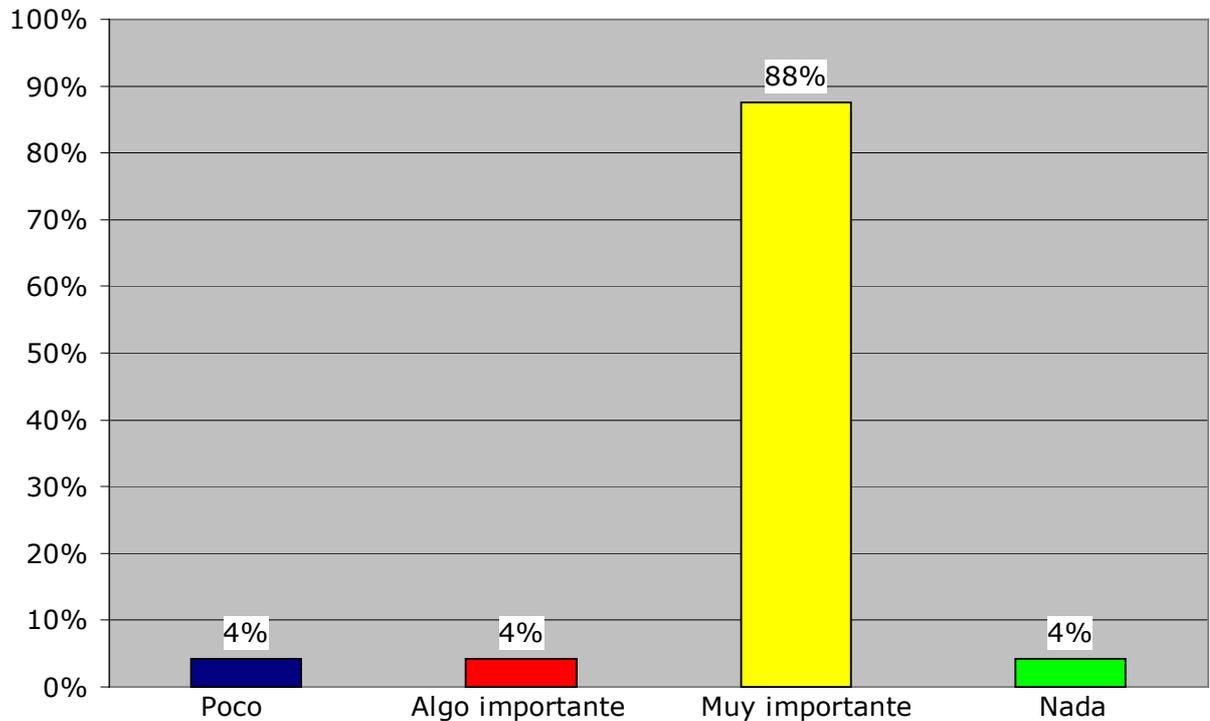
En este rubro, el 38% contestó que la comunicación no es eficiente, mientras que sólo el 21% tiene una percepción distinta.

Los que respondieron que la comunicación era más o menos eficiente, lo atribuyeron a la falta de solidaridad entre los integrantes del equipo, la falta de confianza y la poca motivación económica.

Quienes respondieron que no era eficiente, dijeron que esto se debía a la falta de comunicación, a los horarios dispersos y porque la información se generaba sólo en un grupo selecto, también por apatía y falta de coordinación entre las áreas.

Por su parte, los que consideraron eficiente la comunicación, contestaron que esto se ve reflejado en la forma en cómo fluye ésta y los resultados positivos que otorga en el área; no obstante, es necesario aclarar que faltó argumentación respecto a cuáles eran esos resultados positivos; otro factor que consideraron fue el empeño que todos aplican a las labores.

¿CONSIDERAS QUE ES IMPORTANTE ESTABLECER UNA BUENA RETROALIMENTACIÓN COMUNICATIVA ENTRE LOS MIEMBROS DE LA DGCS?



En lo que respecta a la retroalimentación comunicativa entre los miembros de la DGCS, el 88% de la planta laboral dijo que le parecía un factor muy importante, mientras que los que contestaron que era algo importante y poco importante, arrojaron respectivamente un 4% a la gráfica.

Aquí es necesario decir que la retroalimentación sí resulta ser un factor de interés por parte de la planta laboral, esto debido a que el 71% de los encuestados declararon estar satisfechos con la labor que desempeñan.

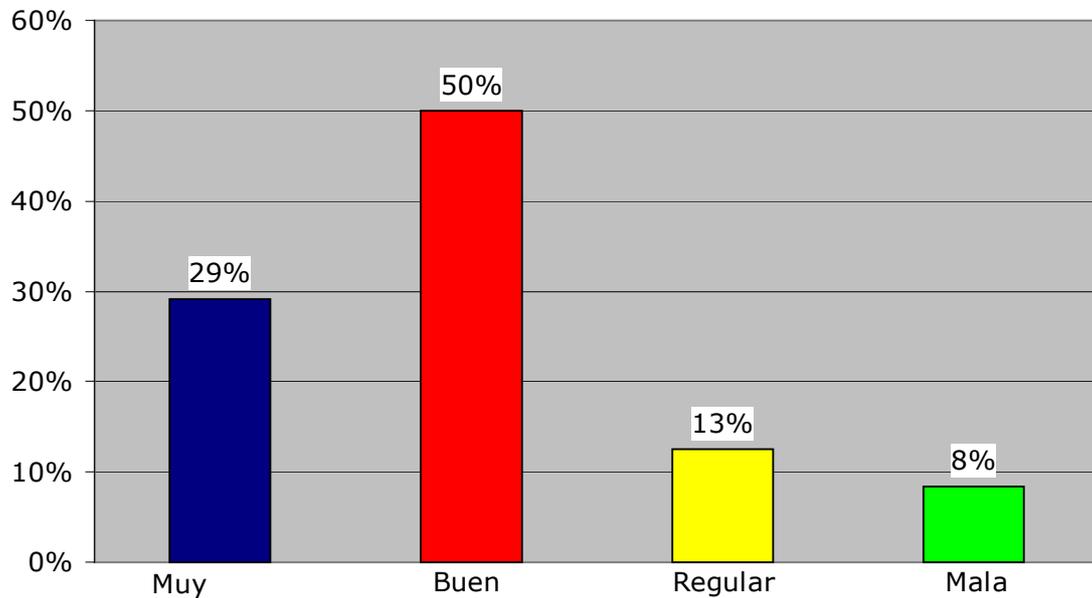
La retroalimentación también favorece en la obtención de indicaciones precisas; ayuda a reducir la incertidumbre y a mantener el contacto físico necesario para desarrollar un buen desempeño laboral.

Por otra parte, aquellos que consideraron que la retroalimentación era muy importante llegaron a la conclusión de que la aplicación de ésta haría más eficientes los procesos comunicativos, agregaron que favorece a un clima laboral más factible y que con ella es posible cumplir con la misión de la SFP, ya que en gran medida los resultados dependen de ella.

Quienes contestaron que les parecía algo importante, lo atribuyeron a que no todos dependen de una sola persona.

Los que sintieron que era poco importante no argumentó motivo alguno, lo cual refleja cierta apatía por parte de los integrantes de la DGCS.

¿CÓMO CONSIDERAS LA COMUNICACIÓN CON TU JEFE INMEDIATO?



Al ser cuestionados sobre cómo consideran la comunicación con su jefe inmediato, el 50% de los encuestados respondió que era buena, el 29% dijo que era muy buena y sólo el 8% respondió que era mala.

Como es posible apreciar, cerca del 79% del personal se encuentra satisfecho con los vínculos comunicativos entre jefe y subordinado. Esto es un buen indicador de que los esfuerzos interpersonales van por buen camino.

Los que respondieron que se trataba de una comunicación muy buena, lo atribuyeron al trato cordial y de confianza que reciben, al respeto y a la comunicación inmediata y horizontal que aplican sus jefes.

Aquellos que dijeron que era buena, precisaron que sus jefes los escuchan y por ende obtienen respuestas, también indicaron que se trata de personas honestas, sencillas que se preocupan por tomar en cuenta sus puntos de vista.

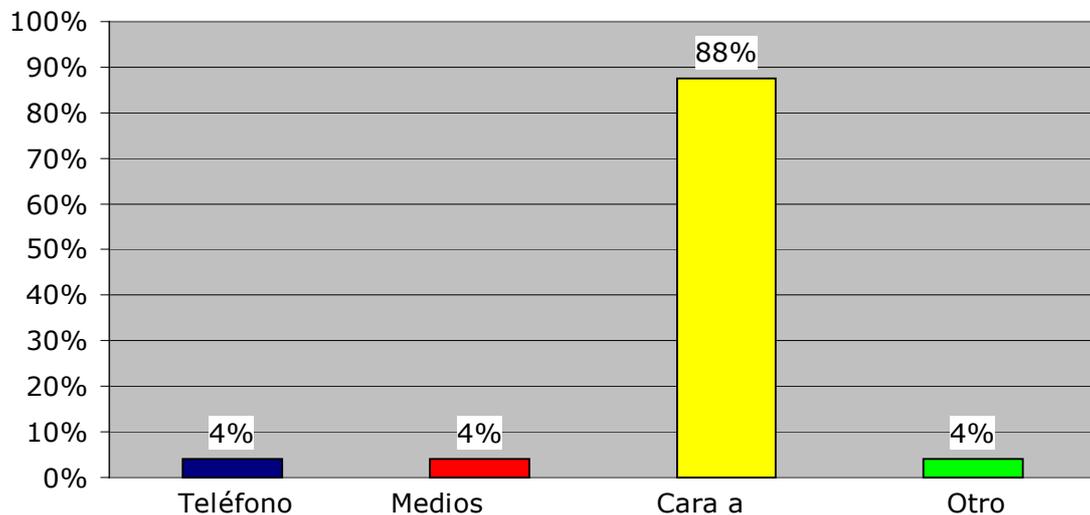
Quienes puntualizaron que la comunicación con sus jefes era regular, comentaron que existe poca comunicación y que las instrucciones no son del todo claras, subrayaron que tal vez porque de origen no son precisas; agregaron que en diversas ocasiones no los hacen partícipes de los objetivos y metas del área.

También, hubo quien respondió tajantemente que se trata de una mala comunicación, esto debido a que sus jefes simplemente no se prestan a mantener algún vínculo comunicativo con ellos.

Cabe mencionar que aunque estos datos nos arrojan “focos rojos”, áreas de oportunidad y ausencias de comunicación, gran parte del personal se remitió a evaluar a su jefe inmediato, el cuál, durante la aplicación del cuestionario, dejó de laborar en la DGCS.

Tal vez lo anterior pueda otorgarnos datos que posiblemente hayan variado desde la aplicación de la encuesta al día de hoy. Sin embargo, no fue posible evaluar a un nuevo integrante, pues por obvios motivos la percepción de su trabajo y el trato interpersonal era reducido.

USUALMENTE ¿CÓMO TE COMUNICAS CON TU JEFE?

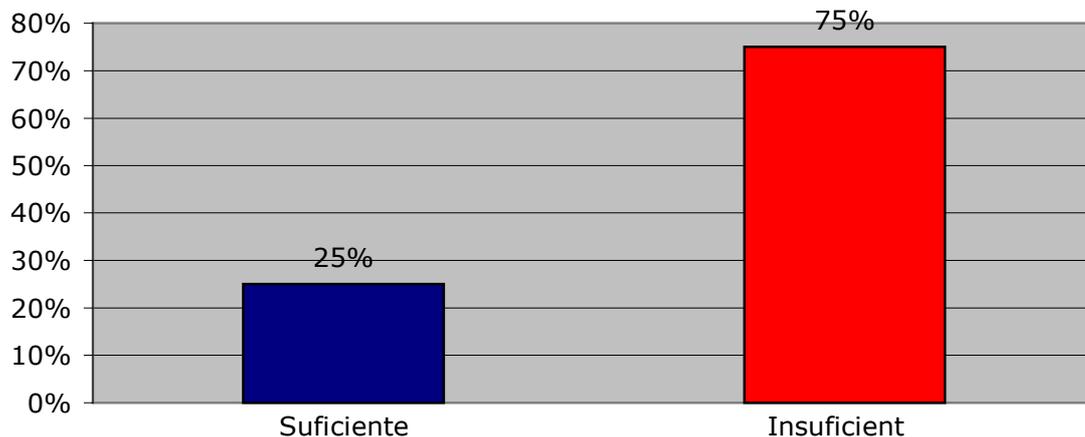


Por otra parte, el cuestionario también permitió descubrir que la forma usual de comunicación en la DGCS es la de cara a cara con un 88%. Esto habla de un tipo de comunicación directa, que a su vez, reduce las inconveniencias comunicativas. Es necesario recordar que el 50% de los cuestionados dijeron que la comunicación era buena, mientras que el 29% la calificó como muy buena.

Los datos también reflejan que el sistema cara a cara ha permitido una buena comunicación entre los integrantes, logrando así una percepción favorable, en lo que a comunicación se refiere.

El tipo de comunicación cara a cara reduce los datos o informaciones imprecisas, logrando así mensajes claros y bien estructurados. En contraste a esta información, el teléfono y los medios escritos tuvieron una baja representación del 4%.

¿CÓMO CONSIDERAS EL FOMENTO Y LA MOTIVACIÓN BRINDADOS POR LA DGCS PARA CREAR UN AMBIENTE LABORAL CORDIAL Y DE COMPAÑERISMO ENTRE LA PLANTA LABORAL?



En cuestión de fomento y motivación, la planta laboral dijo considerarla insuficiente con un 75%. Los motivos refieren a que el esfuerzo realizado no es reconocido pues existe una ausencia en cuanto a incentivos económicos, aunado a las preferencias que llevan a cabo algunos jefes, a la falta de colaboración y finalmente a la inexistente comunicación con los mandos medios y superiores.

Es necesario comentar que el 25% restante, y que hace referencia a la población que se manifestó satisfecha con el fomento y la motivación, dejó ver una reducida representación de 6 personas, las cuales corresponden a 3 del nivel operativo y las 3 restantes a mandos medios y superiores.

Como es posible observar, los mandos medios y superiores resultan ser los cargos más satisfechos en cuanto al fomento y motivación se refiere.

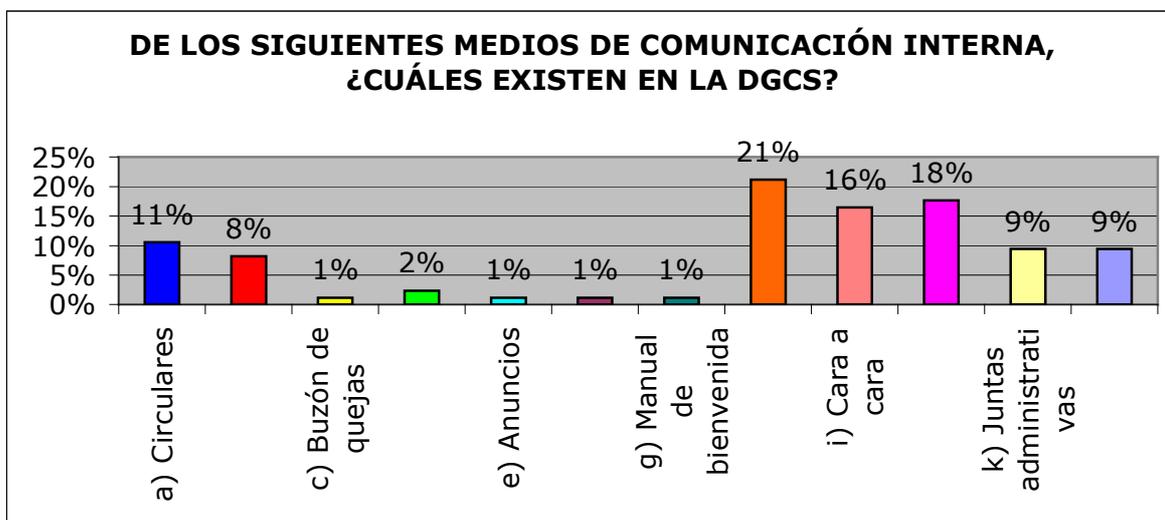
Esto resulta hasta cierto punto predecible, pues son ellos quienes mantienen los mejores salarios y capacitación por parte de la SFP.

Este grupo altamente satisfecho, lo atribuyó a que la DGCS los motiva a hacer bien su trabajo. Consideraron que el haberse conformado como un equipo profesional los ha ayudado mucho.

Otra pregunta señaló que para la realización de su trabajo ¿con qué puestos tenían mayor contacto?, los encuestados respondieron de la siguiente manera:

- Operativos con Operativos,
- Enlace con Subdirectores y Directores en una misma incidencia,
- Jefes de Departamento con Operativos, de Enlace, Subdirectores, Directores y Director General,
- Subdirectores con Operativos,
- Directores con todos los niveles,
- Director General con Directores.

Básicamente, esta relación refleja que las relaciones de trabajo se dan en su misma línea de mando.



Hablando de los distintos medios de comunicación internos presentes en la DGCS, la planta laboral identificó con mayor frecuencia al intranet, representado con un 22%. Esto se debe a que cualquier computadora de la dependencia tiene acceso constante y directo al sistema de red de la Secretaría.

De igual forma, el funcionario público que tenga bajo su resguardo una computadora puede acceder, también, a una cuenta de correo electrónico que le proporciona la dependencia, con la cual podrá recibir mensajes tanto internos como externos. Los cuestionados declararon que éste medio de comunicación es el más rápido, fácil y de mayor consulta en la dependencia.

Detrás de la intranet, la planta laboral identificó con un 19% al teléfono como medio de comunicación interno existente en la DGCS; le siguió el sistema cara a cara con un 16%, las circulares con un 11% y las juntas administrativas junto al rumor con un 9%.

En lo que a las juntas se refiere, se acota que debido a la ausencia de ellas, la planta laboral comienza a suplantarlas por un método informal, tal es el caso del rumor. Esto significa que en lugar de que las informaciones, avisos o posibles avances fluyan de manera formal, auxiliado por las juntas administrativas, estas informaciones se difunden, con mayor frecuencia, por medio del rumor.

Es necesario aclarar que las cifras sólo hacen referencia a la identificación de medios de comunicación interna, cuestión que se diferencia del método usual de comunicación, que resulta ser, con un 88% el sistema cara a cara ya mencionado.

Por otra parte, los medios de comunicación interna tales como: Buzón de quejas, anuncios, revistas y manuales de bienvenida, fueron identificados con 1% por parte de los encuestados. Esto evidencia la ausencia o carencia de ellos al interior de la DGCS.

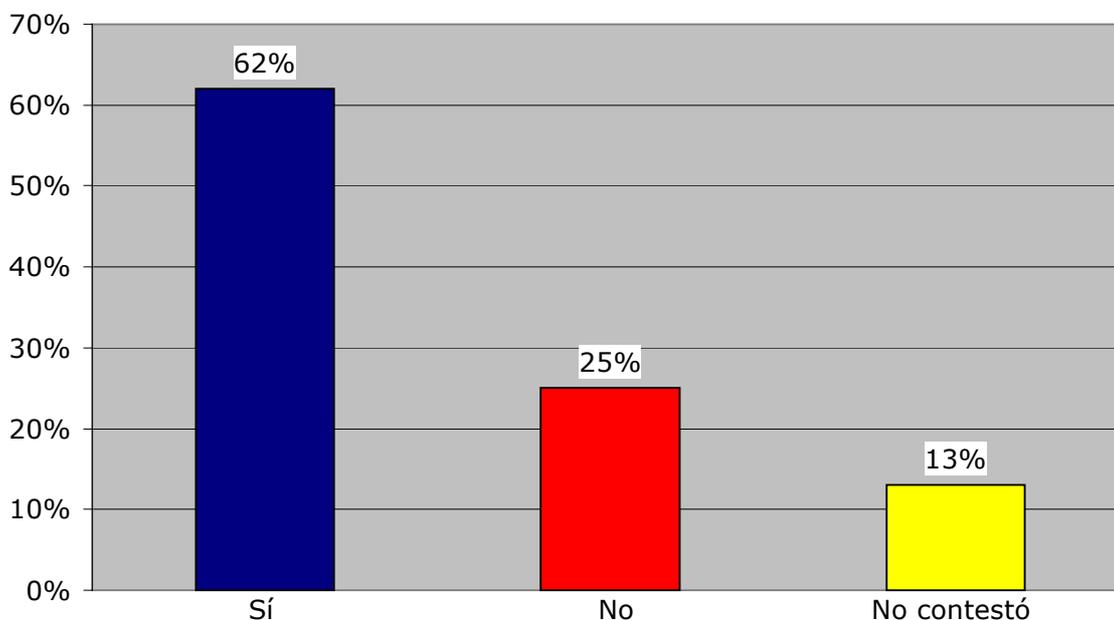
En cuestión de utilidad, los medios de comunicación interna que más presencia tiene es de nuevo el sistema cara a cara, seguido del intranet, teléfono, juntas administrativas y circulares respectivamente. El boletín, rumor y tableros de anuncios dijeron encontrarlos en un mismo nivel, aunque muy por debajo de los primeros.

Finalmente, los cuestionados consideraron que las circulares son un método útil ya que consta de destinatarios directos.

Respecto a los boletines electrónicos dijeron que no implicaban un gasto mayor, pues se aprovecha un medio de comunicación que es utilizado constantemente y resulta oportuno.

Con relación a las revistas, algunos comentaron que era un medio ya probado y funcional, sin embargo, actualmente la dependencia no cuenta con una.

HAS DETECTADO DEFICIENCIAS EN LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN QUE ES CONSIDERADA DE IMPORTANCIA PARA TU ÁREA DE TRABAJO?



En esta pregunta, que hace referencia a las deficiencias en cuestión de difusión de la información y considerada de gran importancia para el área de trabajo, el porcentaje más significativo es el del 62% que corresponde a la población que dijo sí haber detectado deficiencias, ellos lo atribuyeron básicamente a la centralización de las informaciones internas y que además es de su competencia.

Otros más dijeron que algunas informaciones se contraponían a órdenes o instrucciones previamente recibidas.

Dentro de la cuestión laboral, dijeron que la falta de coordinación comunicativa entre los principales emisores dificultaba las labores, por lo cual, necesitaban que los mensajes, de origen, fueran claros.

Aquellos que contestaron no haber identificado deficiencias, simplemente no argumentaron ni ejemplificaron nada.

3.3.2 Análisis FODA de la Dirección General de Comunicación Social

Como ya se mencionó, el análisis FODA representa, en el investigador, un instrumento útil para el estado actual de la organización. Sus siglas se encuentran representadas por: (F) Fortalezas, (O) Oportunidades, (D) Debilidades y finalmente (A) Amenazas.

La realización de este análisis fue de fácil obtención. Como anteriormente se explica en el apartado 1.6.2, para la elaboración del FODA, no es necesario contar con capacitación especializada, sólo se requiere conocer bien el objeto de estudio.

Muchos de los resultados arrojados por este análisis son utilizados para el conocimiento de las llamadas áreas de oportunidad. También, de esta herramienta suelen surgir, sugerencias, estrategias de cambio u reorientación en los objetivos de la institución u organización.

En el caso específico, se ha realizado el análisis FODA a la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP), para conocer por cuál etapa de su crecimiento como institución está pasando actualmente la dependencia.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal con experiencia -Innovación -Labores bien establecidas -Cargos estables -Empleados comprometidos -Personal satisfecho con su labor -Noción de su filosofía -Buena coordinación del área -Se trabaja de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la institución -Competencia laboral 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reacios al cambio -Fricciones entre experiencia e inexperiencia -Poca movilidad de actividades laborales -Poca oportunidad de ascenso -Cursos no adecuados e insuficientes -Conformismo -Poco comprometidos con la filosofía -Poca comunicación con las diversas áreas -Problemas operativos internos
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento de las necesidades informativos - Aumento de credibilidad - Aumento y diversificación de las nuevas tecnologías y métodos de distribución de información -Apertura de la información a todos los empleados -Análisis de contenidos informativos - Manejo informativo oportuno 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Página informativa no atractiva -Espacios informativos más rápidos y eficaces en el manejo informativo -Carencia de equipo técnico y humano frente a la competencia -Falta de credibilidad en la presentación informativa de las notas transmitidas -Cambio en las necesidades o gustos de los públicos frente a la competencia -Contar con equipo obsoleto ó estar siempre detrás de la vanguardia -Mal desempeño de la empresa contratada para el apoyo informativo -Limitantes en los contenidos informativos frente a las políticas gubernamentales -Reducción del presupuesto de Egresos

FORTALEZAS

Dentro de las fortalezas de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP), fue posible encontrar a un gran número de empleados comprometidos, con experiencia y con noción de su misión, visión y valores, los cuáles representan una gran ventaja ante cualquier adversidad.

Pese al poco material con el que cuentan, tratan de buscar la innovación en los productos que realizan. Tienen en su mayoría cargos estables que les brinda seguridad y satisfacción en sus labores.

Es necesario destacar que pese a las dificultades ambientales, el área mantiene una buena coordinación.

Ante el hecho de trabajar con información, y debido a que ésta puede fluir en mayor o menor medida, fue posible observar que el personal trabaja de acuerdo a los requerimientos del área, demostrando con esto la responsabilidad en la labor asignada.

OPORTUNIDADES

La Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP) tiene como materia prima a la información, por tal motivo, sus oportunidades están enfocadas en ese sentido.

Dicha área se ha ganado poco a poco la credibilidad en la información que transmite, por lo cual, existe un grupo de públicos internos y externos pendientes de lo que ella produce.

Actualmente cuenta con el acceso a páginas de internet, que le permiten obtener información casi de último minuto, por lo cual, sus métodos de distribución cada vez son más exigentes.

Por ser una institución que basa su espíritu en la Transparencia y Acceso a la Información, cada vez son más los empleados que requieren saber del acontecer nacional e internacional, entornos de donde la DGCS retoma parte sus informaciones.

DEBILIDADES

Sus lados flacos, como coloquialmente se dice, son traducidos en debilidades. Aquí fue posible encontrar algo característico de muchos centros de trabajo, por ejemplo, que son reacios al cambio. Se pudo detectar que esta negación a situaciones o métodos nuevos tiene que ver con el miedo a lo desconocido.

También se detectaron ciertas diferencias entre el personal con más antigüedad en la institución con los de nuevo ingreso.

Los empleados manifestaron las pocas oportunidades de ascenso, así como la aplicación de cursos no adecuados para su labor.

Toda esta serie de elementos negativos, pueden ser un factor amenazante para la institución. Muchas veces, estas inconformidades se ven reflejadas en la poca productividad del área o hasta en la realización de paros y huelgas laborales.

AMENAZAS

Para detectar las amenazas de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP), se contó con el referente de todo lo externo a la institución.

Se pudo observar que la página web, que difunde los productos informativos del área, resulta poco atractiva, a diferencia de otros portales más sofisticados y oportunos.

Aquí los puntos detectados, variaron desde los gustos informativos hasta la falta de presupuesto.

CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación se da cuenta de lo importante y básico que es mantener una buena comunicación con los demás, el crear un óptimo ambiente laboral, pero, sobre todo, que el principal motor de todas esas actividades o sentimientos favorables que pudieran generarse dentro de la organización, está fundamentado en la elaboración de mensajes correctos , así como en la emisión de ellos por los conductos adecuados.

Es necesario acotar que la Comunicación Organizacional es una herramienta aplicable a cualquier tipo de organización e institución (grande, pequeña o mediana). Es por ello que la fundamentación de esta tesis, está basada en los conceptos de comunicación y su pensamiento organizacional.

Como ya se dijo, la comunicación interna se plantea como un conjunto de actividades que realiza cualquier organización, ya sea para la creación o el mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, o bien a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

El diagnóstico es un proceso confiable dentro de la comunicación organizacional, que en este caso, brindó características, tal vez presentes pero ignoradas por los integrantes de la institución en la que se basó esta investigación.

Dicha indagación, tuvo como fin realizar un “Diagnóstico de comunicación interna en la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP)”, para él se tomaron en cuenta diversos aspectos, tales como: la motivación y satisfacción, medios de comunicación interna existentes, tipos de comunicación, conocimiento de la filosofía organizacional y demás temas organizacionales.

Realizar el diagnóstico permitió, por medio del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la detección de diversos factores que pueden ser favorables o desfavorables a la dependencia. Sirvió para profundizar en las problemáticas de los trabajadores, y mostró las áreas de oportunidad.

Ahora bien, este apartado, abarca principalmente las conclusiones de la investigación, cada una de ellas, está acompañada de una sugerencia, fundamentada en la observación y los resultados del caso específico.

Por lo tanto, se concluye que dentro de la DGCS faltan medios de comunicación interna, pues aunque los trabajadores destacaron que el sistema cara a cara y la intranet eran los dos principales medios de comunicación de constante uso, falta otra estrategia que permita a los trabajadores estar en constante comunicación, es decir, un medio que pueda ser el vínculo entre las distintas áreas.

Para ello se considera que un pizarrón, pudiera vincular a jefes y subordinados. En él, se colocarían las distintas actividades a realizar, así como circulares, promociones y frases motivantes que pudieran favorecer la comunicación entre los trabajadores.

Este medio de comunicación interna también es pensado para aquellos empleados que no cuentan con la intranet, y que muchas veces no se enteran de lo que ocurre en la dependencia.

De alguna manera, es posible subrayar la inadecuada utilización de los medios de comunicación existentes. Es una situación que en ciertos momentos o etapas de la dependencia, les provoca a los trabajadores distorsión en los mensajes transmitidos, motivo por el cual las actividades o instrucciones resultan afectadas.

El ejemplo más cercano se ve reflejado en el cuestionario aplicado a los empleados de la DGCS, en donde manifiestan que la comunicación entre las integrantes del área era *más o menos eficiente*, resultado que no termina por ser un calificativo alentador.

Otro dato importante, es que al extraer los datos del cuestionario, fue posible observar la casi nulidad de los encuentros administrativos o llamadas juntas, por lo cual se intuye la urgente necesidad de la aplicación de las mismas.

Es necesario subrayar la importancia de dichos encuentros, pues estos resultan básicos para la retroalimentación de la organización o institución. Sin ellos no es posible saber de viva voz los faltantes o necesidades comunicativas. Cabe mencionar que en las Juntas Administrativas surgen ideas, propuestas y mejoras, por ello se destaca la importancia de éstas.

Su ausencia representa otro de los focos rojos que más llaman la atención, pues por un lado se destaca la inquietud de la planta laboral por dichos encuentros, sin embargo, detectan, por parte de la Dirección General, cierto ausentismo referente a las necesidades de escuchar y ser escuchados.

A esta conclusión debemos agregar, la necesidad de un plan de comunicación interna que permita a los trabajadores el adecuado uso de los medios de comunicación. Esto agilizará la comunicación pero también facilitará las relaciones entre ellos.

Por otra parte, también se destaca que pese a la falta de medios de comunicación interna, los trabajadores de la DGCS, en general, presentan una buena comunicación con sus jefes inmediatos.

Con esta detección pareciera que los trabajadores están bien comprometidos con su labor, pues no sólo manifiestan cierta satisfacción por la actividad que realizan sino que también demuestran su buena voluntad al mantener relaciones de retroalimentación con sus superiores, esto habla de un buen camino en cuestión de comunicación para la DGCS.

Es sumamente importante que la institución, o en este caso la DGCS, tenga claro la importancia de las relaciones interpersonales y grupales, ya que de lo contrario pudiera hacerse presente la incomunicación.

También fue posible encontrar que aunque los empleados tienen noción de su filosofía institucional, en general, existe un desconocimiento de los conceptos, es decir, saben que cuentan con una visión y misión a nivel institucional porque está presente en sus credenciales, sin embargo, desconocen la filosofía de la DGCS.

Esto lleva a otra conclusión, la cual básicamente se traduce en la falta de difusión de la filosofía.

Es cierto que estos conceptos de visión, misión y objetivos, en el caso de la DGCS, son casi nulos. Para efectos de esta investigación, fue posible encontrarlos en un denominado "4° Informe de Labores" que realizó la dependencia. No obstante, dicha filosofía debe ser difundida pues es parte esencial de la institución.

Para ello se considera que una forma fácil y sencilla de difusión es colocar dichos conceptos en las principales áreas de trabajo, de esta forma los empleados se acostumbrarán a leerla y tendrán una noción de ella. Esto les ayudará a distinguir entre la filosofía de la SFP y la de la DGCS.

Es necesario recordar que el posicionamiento de la filosofía en los trabajadores ayuda al conocimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Otra conclusión señala que la DGCS requiere brindar más motivación a sus empleados, pues resulta escasa. Los datos obtenidos refuerzan esta idea.

Muchas veces los sistemas de motivación pueden ser costosos, si a gratificaciones se refiere, sin embargo, existen métodos más sencillos y emotivos a los que se puede recurrir. Un ejemplo de ello es el constante reconocimiento de las labores realizadas; festejar los logros y las metas obtenidas, ya sea a nivel personal o grupal.

Para lograr esta motivación es necesaria la participación de todo el equipo de trabajo, así como de los departamentos de recursos humanos y comunicación interna, en el caso de contar con uno, el cuál, también deberá implementar algún método que haga sentir al empleado arropado por la institución.

Finalmente, y de forma muy general, se concluye que la DGCS presenta un alto desconocimiento de los conceptos de Comunicación Organizacional, lo que en realidad aplica, es Desarrollo Organizacional, que está más enfocado a las teorías de administración.

Es necesario recordar, que pese a que la Comunicación Organizacional es una actividad relativamente vieja, en países como Estados Unidos, en la sociedad mexicana, y particularmente en la Administración Pública Federal, tiene muy poco tiempo su aplicación, básicamente a partir del año 2000.

La DGCS parece desconocer que este tipo de comunicación fomenta la convivencia y comunicación entre los miembros que integran a la organización.

La aplicación de la comunicación organizacional es necesaria no sólo a nivel institucional, pues se considera que el conocimiento de su actividad será mejor entendida si se practica desde el interior de las áreas que conforman a la SFP, y ya en el caso específico a la DGCS, que fue el centro de estudio de esta tesis.

Cabe señalar que como anteriormente se señaló, este Diagnóstico no aborda una propuesta, ya que de origen, la investigación no fue pensada para ello, sin embargo se han considerado algunos puntos que la DGCS puede desarrollar a favor de su comunicación interna:

- La aplicación de otros medios de comunicación interna que refuercen su comunicación.
- Delinear la utilización de los medios existentes. Fijar el uso y utilidad de cada uno de ellos.
- Hacer uso de los medios internos por los canales adecuados
- Implementar estrategias de comunicación para aquellos que no cuentan con los medios de comunicación básicos, tales como: Intranet o pizarrón
- Fomentar los encuentros formales entre jefes y subordinados
- Difusión y posicionamiento de la filosofía
- Motivación personal, moral o económica
- Hacer partícipe al personal de las estrategias que el Departamento de Comunicación interna o Recursos Humanos tomen para mejorar la comunicación en el área.

Estas recomendaciones están planteadas y respaldadas por esta investigación. Son extraídas con base en la observación y el análisis previo del caso.

ANEXOS

ANEXO 1*.

A. Unidades Administrativas:

I. Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública;

II. Subsecretaría de Atención Ciudadana y Normatividad;

III. Subsecretaría de la Función Pública;

IV. Oficialía Mayor;

V. Secretaría Ejecutiva de la Comisión Intersecretarial para la
Transparencia y el Combate a la Corrupción en la Administración Pública Federal;

VI. Coordinación General de Órganos de Vigilancia y Control;

VII. Unidad de Asuntos Jurídicos:

VII.1 Dirección General Adjunta de Legislación y Consulta;

VII.2 Dirección General Adjunta Jurídico Contenciosa, y

VII.3 Dirección General Adjunta de Asuntos Penales;

VIII. Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de la Información;

IX. Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal:

IX.1 Dirección General Adjunta de Servicios Legales de Profesionalización;

X. Unidad de Vinculación para la Transparencia;

XI. Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública;

XII. Unidad de Auditoría Gubernamental:

XII.1 Dirección General Adjunta de Auditoría Gubernamental A;

XII.2 Dirección General Adjunta de Auditoría Gubernamental B, y

XII.3 Dirección General Adjunta de Auditoría Gubernamental C;

XIII. Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal;

XIV. Contraloría Interna:

XIV.1 Dirección General Adjunta de Responsabilidades e Inconformidades:

XIV.1.1 Dirección de Responsabilidades e Inconformidades A, y

XIV.1.2 Dirección de Responsabilidades e Inconformidades B;

XIV.2 Dirección General Adjunta de Quejas, Denuncias e Investigaciones;

XIV.3 Dirección General Adjunta de Auditoría y Control, y

XIV.4 Dirección de Control, Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno;

XV. Dirección General de Comunicación Social;

XVI. Dirección General de Operación Regional y Contraloría Social;

XVII. Dirección General de Auditorías Externas;

XVIII. Dirección General de Atención Ciudadana;

XIX. Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial:

XIX.1 Dirección General Adjunta de Responsabilidades:

XIX.1.1 Dirección de Responsabilidades A;

XIX.1.2 Dirección de Responsabilidades B;

XIX.1.3 Dirección de Responsabilidades C;

XIX.1.4 Dirección de Responsabilidades D;

XIX.1.5 Dirección de Responsabilidades E;

XIX.1.6 Dirección de Responsabilidades F, y

XIX.1.7 Dirección de Responsabilidades G;

XIX.2 Dirección General Adjunta de Verificación y Evolución Patrimonial:

XIX.2.1 Dirección de Verificación A;

XIX.2.2 Dirección de Verificación B;

XIX.2.3 Dirección de Verificación C;

XIX.2.4 Dirección de Evolución Patrimonial A;

XIX.2.5 Dirección de Evolución Patrimonial B, y

XIX.2.6 Dirección de Evolución Patrimonial C;

XIX.3 Dirección General Adjunta de Registro Patrimonial y de Servidores Públicos Sancionados:

XIX.3.1 Dirección de Registro de Servidores Públicos Sancionados;

XIX.4 Dirección de Asesoría y Consulta de Responsabilidades y Situación Patrimonial;

XX. Dirección General de Inconformidades:

XX.1 Dirección General Adjunta de Inconformidades A:

XX.1.1 Dirección de Inconformidades A1, y

XX.1.2 Dirección de Inconformidades A2;

XX.2 Dirección General Adjunta de Inconformidades B:

XX.2.1 Dirección de Inconformidades B1, y

XX.2.2 Dirección de Inconformidades B2;

XXI. Dirección General de Simplificación Regulatoria;

XXII. Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno;

XXIII. Dirección General de Planeación, Organización y Compensaciones de la Administración Pública Federal;

XXIV. Dirección General de Ingreso, Capacitación y Certificación;

XXV. Dirección General de Atención a Instituciones Públicas en Recursos Humanos;

XXVI. Dirección General de Evaluación de Sistemas de Profesionalización;

XXVII. Dirección General de Programación y Presupuesto;

XXVIII. Dirección General de Modernización Administrativa y Procesos;

XXIX. Dirección General de Administración;

XXX. Dirección General de Informática;

XXXI. Dirección General de Información e Integración, y

XXXII. Coordinación de Visitadurías de Atención Ciudadana, Responsabilidades e Inconformidades;

B. Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales;

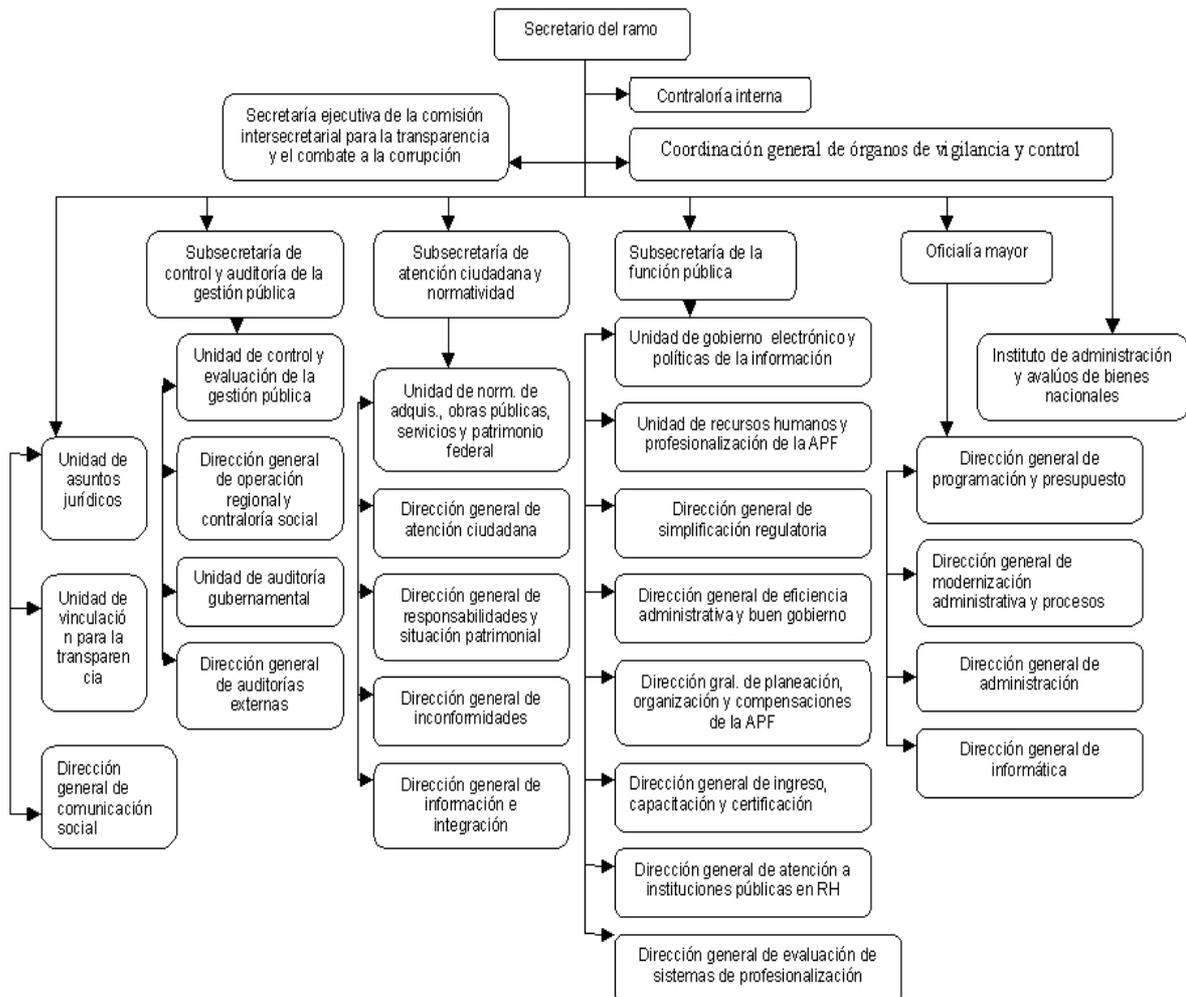
C. Delegados y Comisarios Públicos;

D. Titulares de Órganos Internos de Control y los de sus áreas de Auditoría, Quejas y Responsabilidades, y

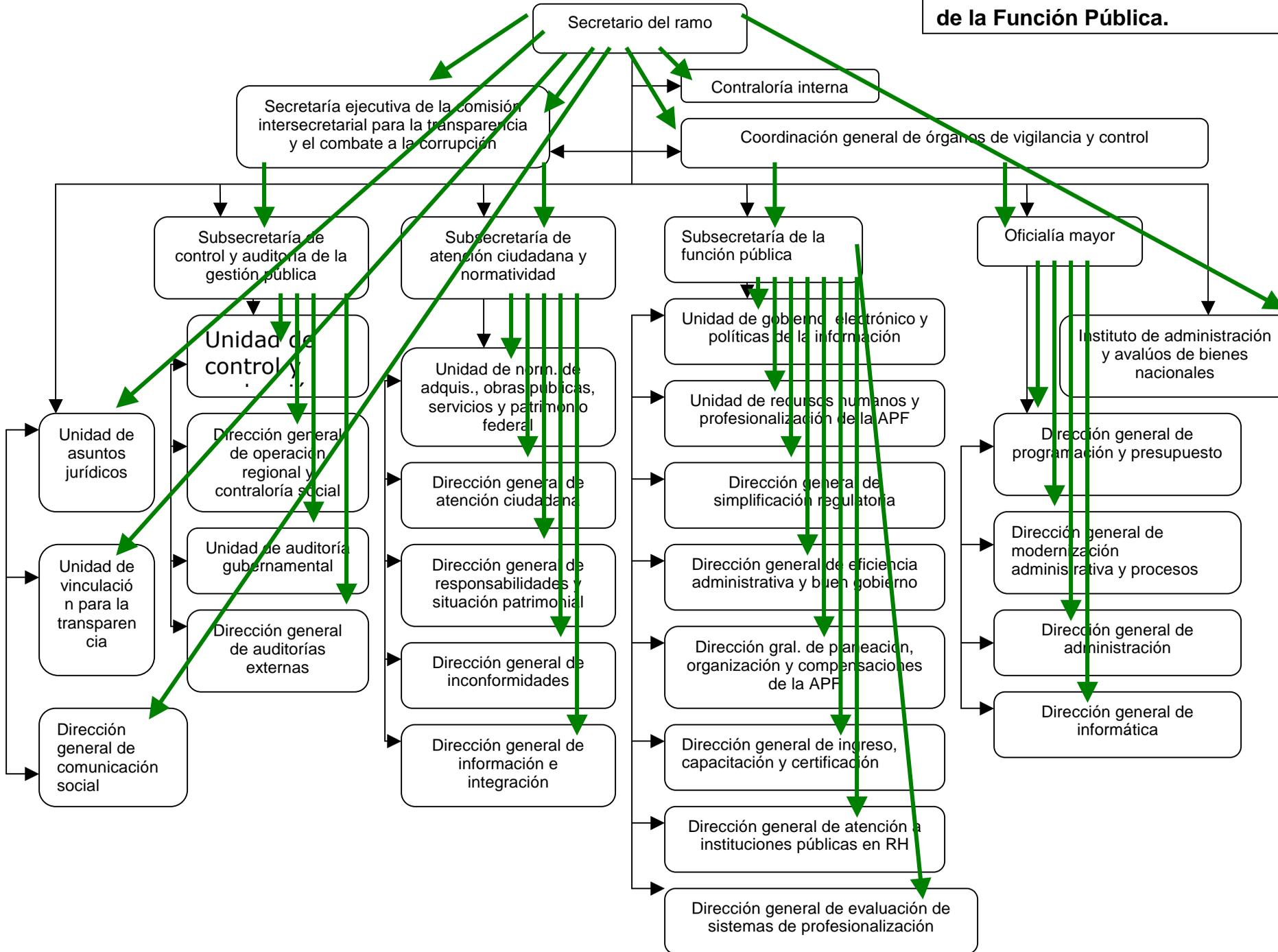
E. Supervisores Regionales.

ANEXO 2*.

Organigrama de la Secretaría de la Función Pública

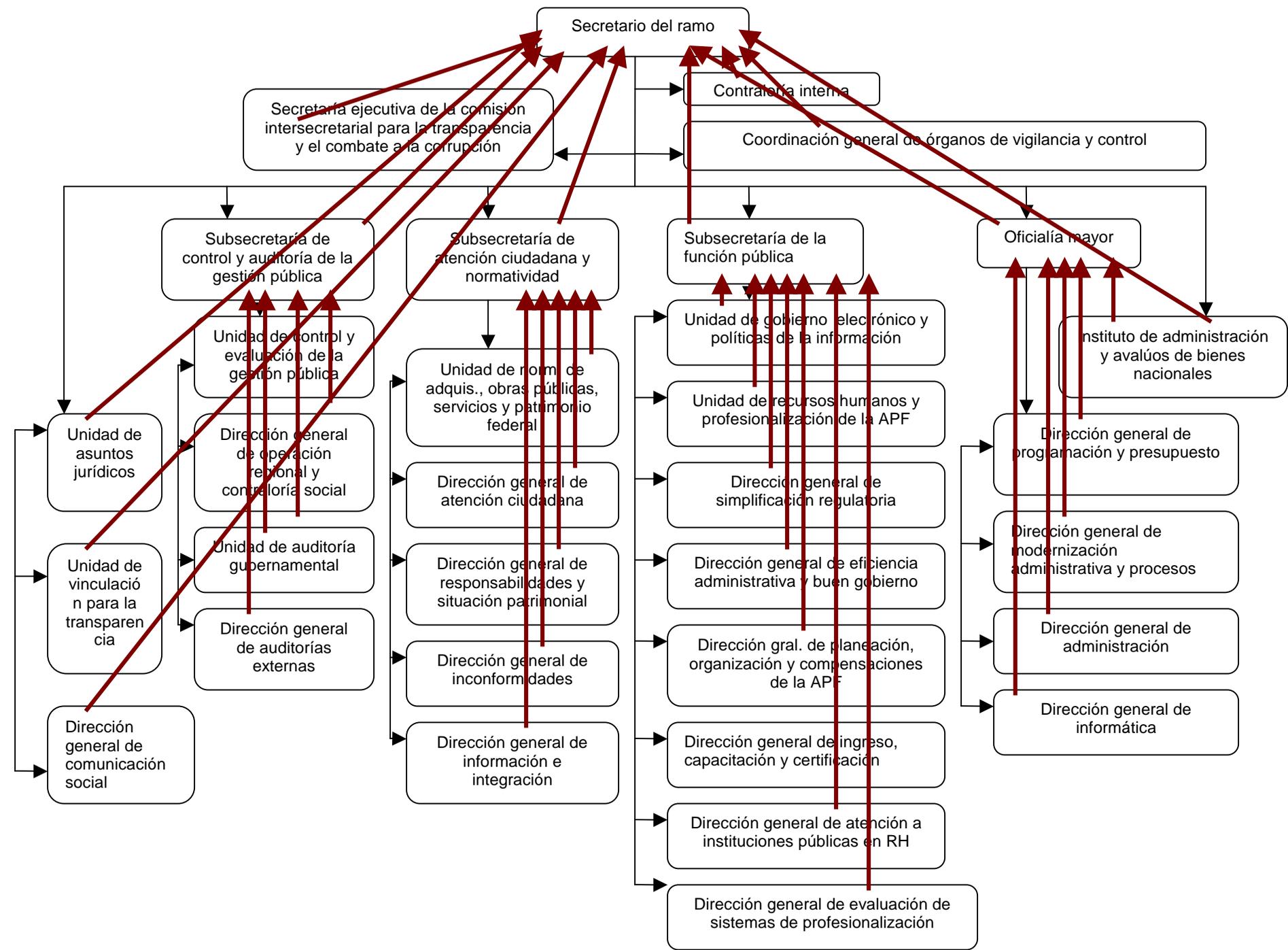


ANEXO 3*
Canales y Redes de Comunicación de la Secretaría de la Función Pública.



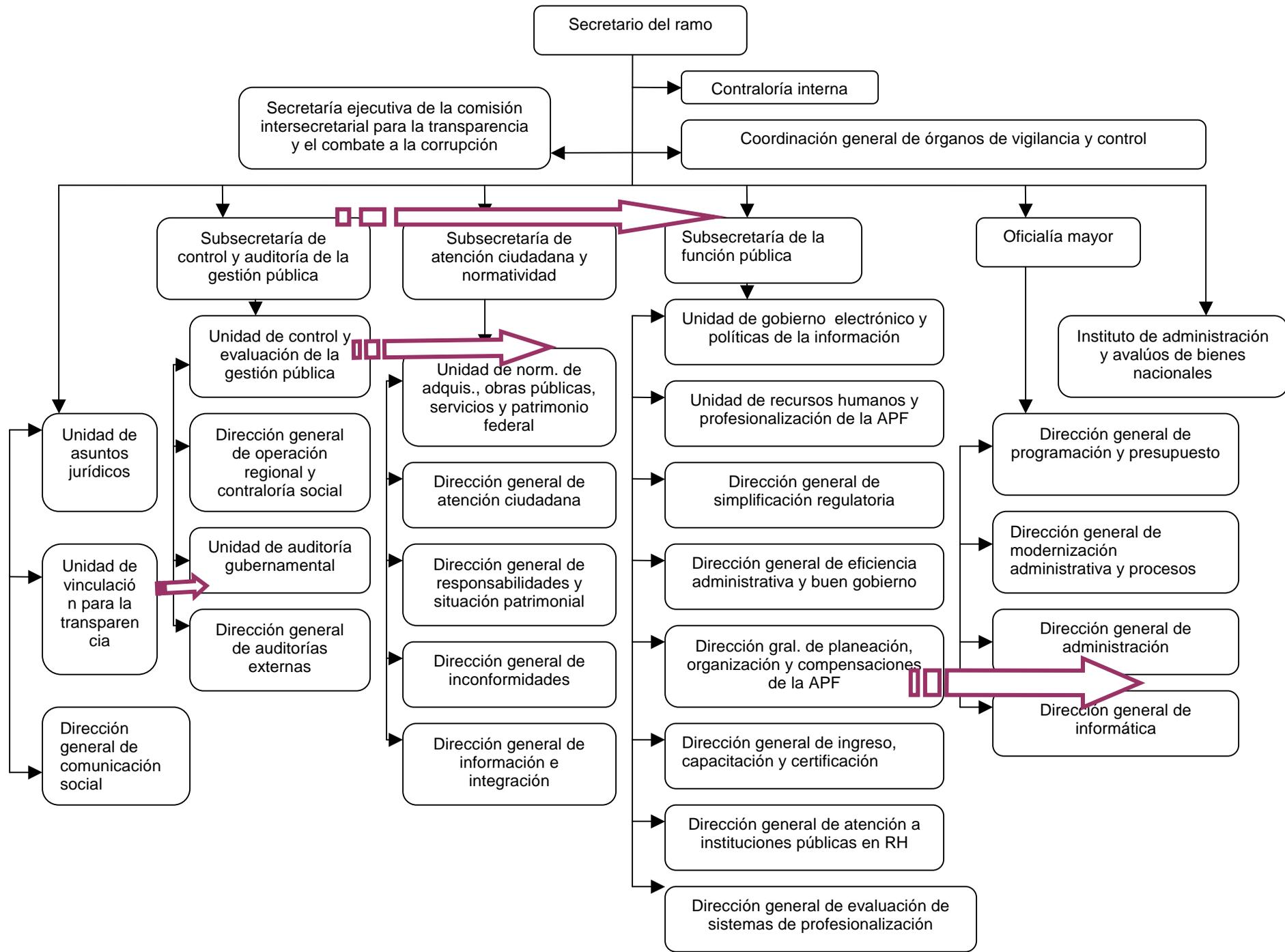
2.2.4 Comunicación descendente
 (De arriba hacia abajo)

↓



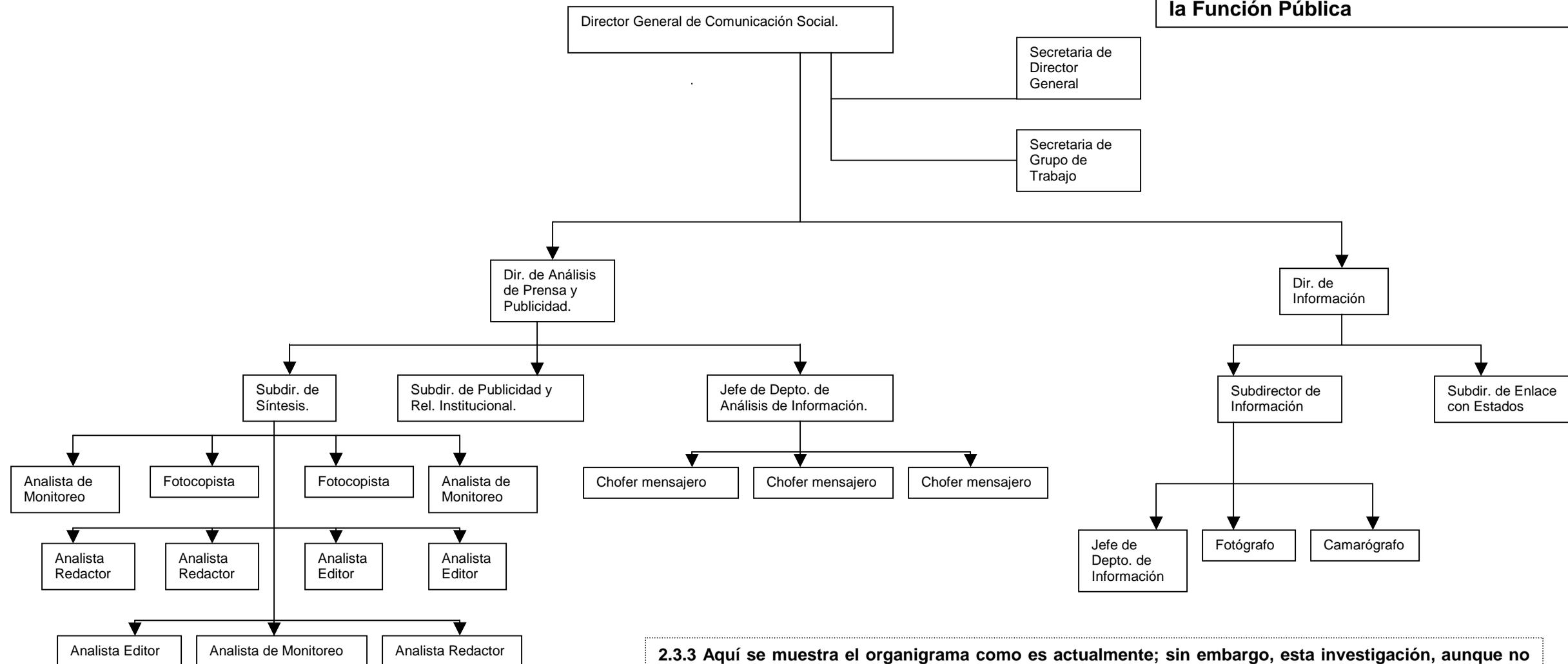
Comunicación ascendente
(De abajo hacia arriba)

↑



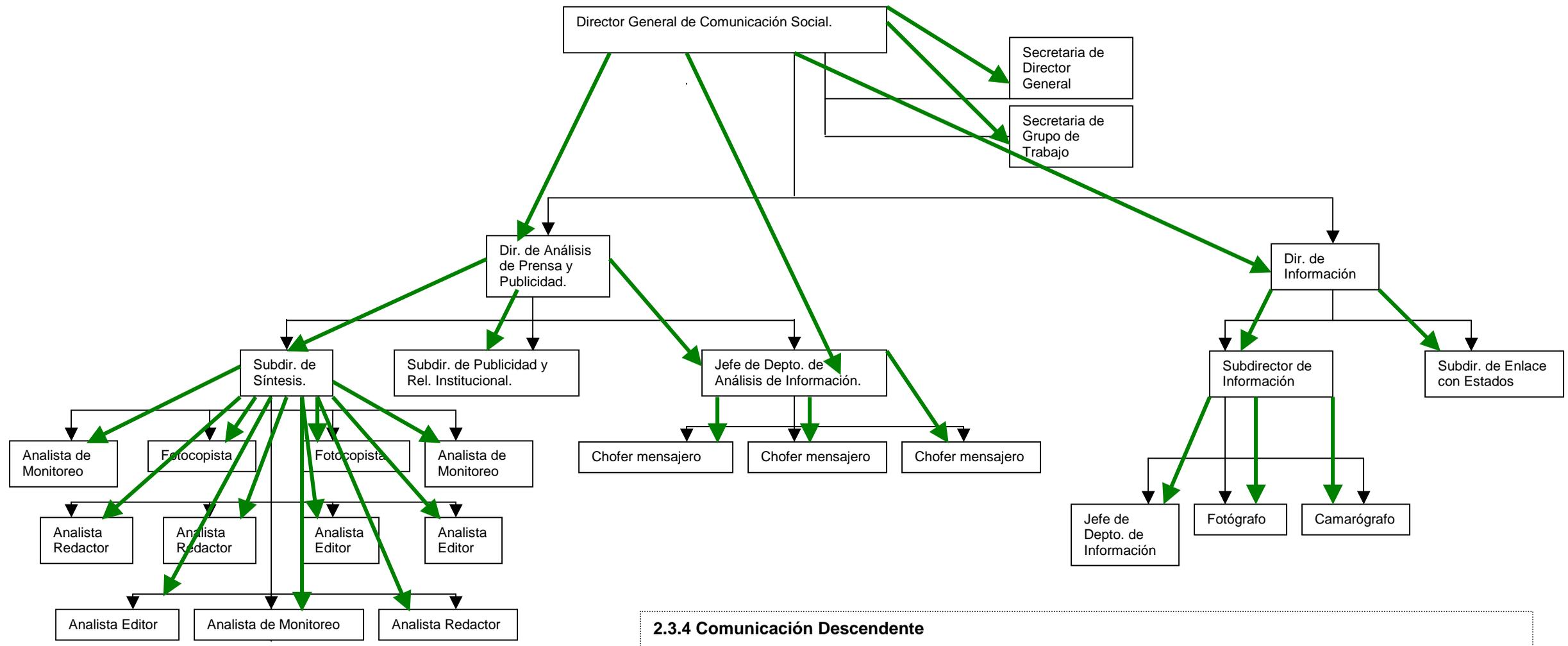
Comunicación horizontal
 (Entre miembros del mismo nivel)

ANEXO 4*
Organigrama de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública

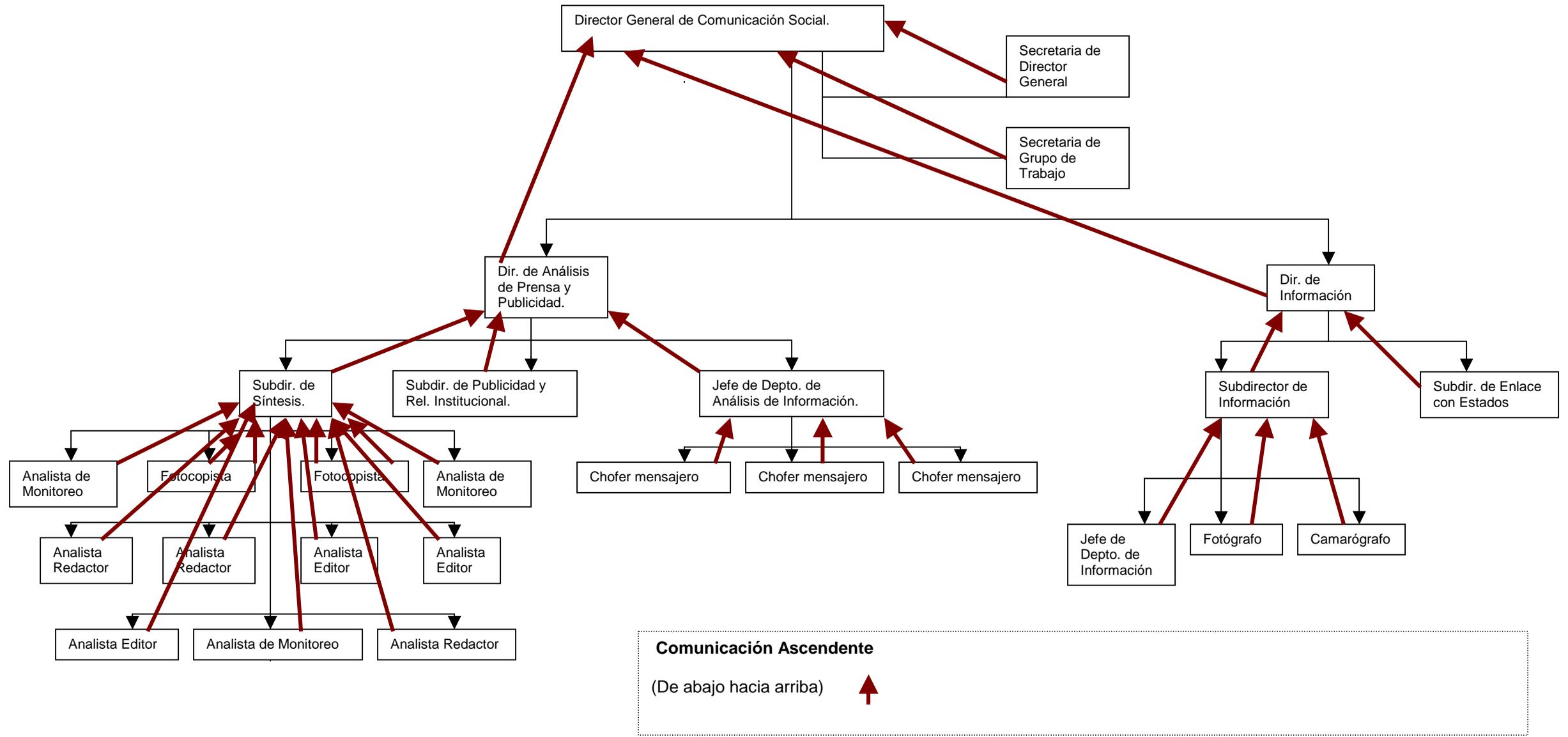


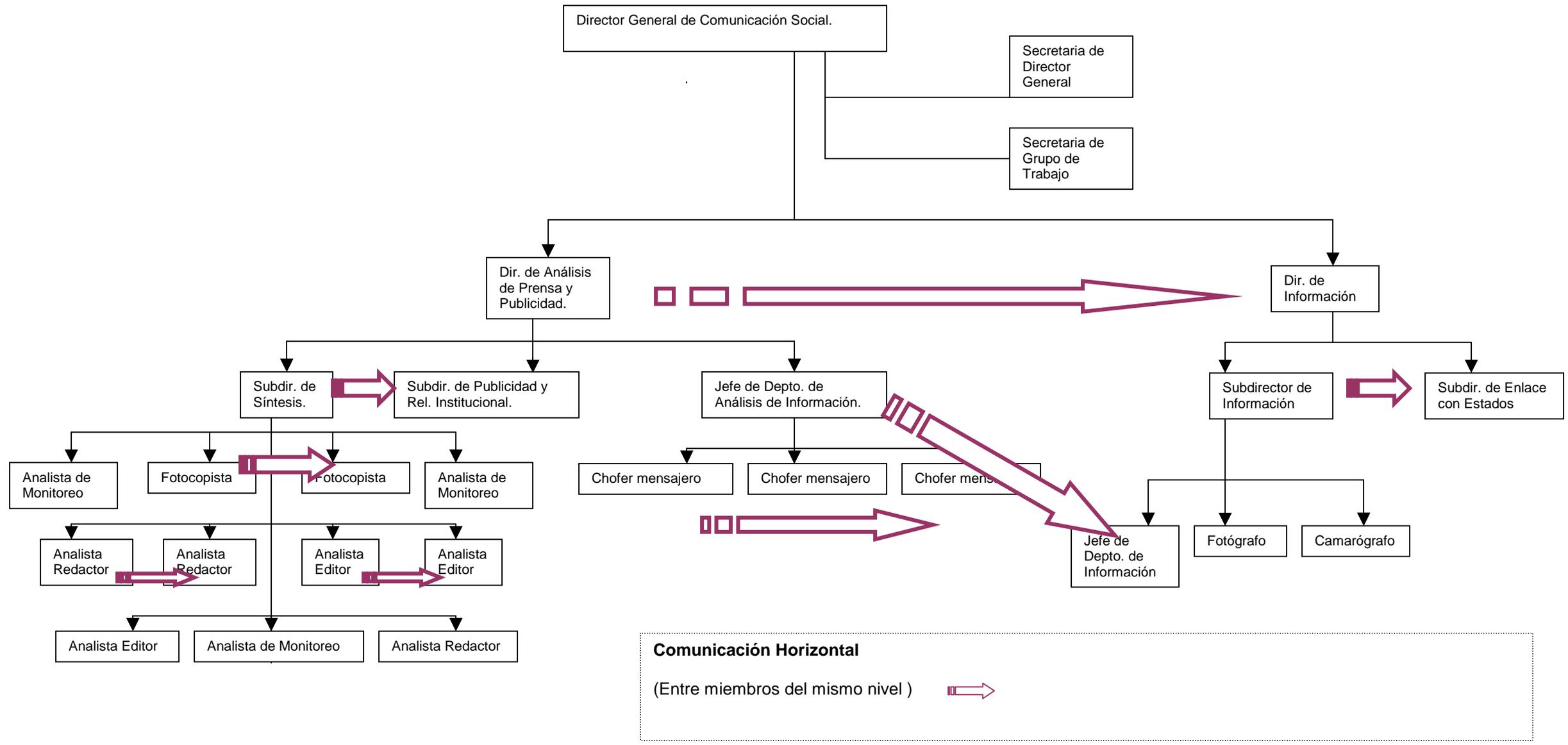
2.3.3 Aquí se muestra el organigrama como es actualmente; sin embargo, esta investigación, aunque no es su propósito, considera que la DGCS requiere de una reestructuración de áreas.

ANEXO 5*
Canales y Redes de comunicación de la
Dirección General de Comunicación
Social de la Secretaría de la Función
Pública



2.3.4 Comunicación Descendente
 (De arriba hacia abajo) ↓





ANEXO 6*.

Cuestionario de Comunicación interna aplicado a la planta laboral de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública.

Cuestionario de Comunicación interna al personal de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP).

***NOTA: LA SIGUIENTE INFORMACIÓN ES ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL, LOS RESULTADOS DE ESTE CUESTIONARIO SERVIRÁN PARA REALIZAR UN PROYECTO DE TESIS ENFOCADO AL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA DGCS DE LA SFP, INDEPENDIENTE DEL QUE APLICA LA DEPENDENCIA.**

1.- Sexo F () M ()

2.- Edad. Entre: 18 a 23 ()
24 a 30 ()
31 a 36 ()
37 a 42 ()
43 a 48 ()
49 a 54 ()
55 a 60 ()
+ de 60 ()

3.- ¿Qué puesto ocupas?

Operativo () Enlace () Jefe de Depto () Subdirector ()

4.- ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Función Pública (SFP)?

5.- Desde que entraste a la DGCS, has cambiado de puesto?

SI () NO () EVENTUALMENTE ()

6.- ¿Estás conforme con la labor que realizas?

SI () NO () MÁS O MENOS ()

7.- ¿Sabías que la DGCS cuenta con su propia filosofía (misión, visión y objetivos)?

SI () NO ()

*Si contestaste SI:

a) ANÓTALA: _____

b) ¿QUÉ TANTO LA APLICAS?

SIEMPRE () MUCHO () MUCHAS VECES () ALGO () ALGUNAS

VECES () POCO () NUNCA ()

*Si contestaste NO, ¿a que lo atribuyes? _____

8.- ¿Consideras que la comunicación entre las personas que laboran en la DGCS es eficiente?

SI () NO () MÁS O MENOS ()

¿Por qué? _____

9.- ¿Consideras que es importante establecer una buena retroalimentación comunicativa entre los miembros de la DGCS?

MUY IMPORTANTE () ALGO IMPORTANTE () POCO ()

NADA ()

¿Por qué? _____

10.- ¿Cómo consideras la comunicación con tu jefe inmediato?

MUY BUENA () BUENA () REGULAR () MALA ()

¿Por qué? _____

11.- ¿Usualmente cómo te comunicas con tu jefe? (*Marca sólo uno)

Teléfono () Medios escritos () Cara a cara () *Otro ()

*Si contestas "otro" ¿especifica cuál? _____

12.- ¿Cómo consideras el fomento y la motivación brindados por la DGCS para crear un ambiente laboral cordial y de compañerismo entre la planta laboral?

SUFICIENTE () INSUFICIENTE ()

¿Por qué? _____

13.- ¿Para la realización de tu trabajo con cuál de los siguientes puestos tienes mayor contacto?
(Puedes marcar más de una opción)

Operativos () Enlace () Jefe de Depto () Subdirectores () Director ()

Director General ()

14.- De los siguientes medios de comunicación interna ¿Cuáles existen en la DGCS, (Puedes marcar más de una opción)

a) Circulares () b) Boletín () c) Buzón de Quejas ()

d) Tablero de anuncios () e) Anuncios () f) Revista ()

g) Manual de bienvenida () h) Intranet () i) Cara a cara ()

j) Teléfono () k) Juntas administrativas () l) Rumor ()

15.- ¿De los que existen cuál te resulta más útil?

16.- ¿Qué otro medio de comunicación interna crees que pudiera contribuir a mantener informados a los empleados?

¿Por qué? _____

17.- ¿Has detectado deficiencias en la difusión de información que es considerada de importancia para tu área de trabajo?

SI () NO ()

*SI CONTESTASTE SI, ¿Cómo cuáles _____

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

ANEXO 7*.

Entrevistas a funcionarios de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública.

ENTREVISTA 1. LIC. VICTOR MANUEL AVILÉS CASTRO

1.- ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?

R.- Soy Víctor Manuel Avilés Castro y soy Director General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública (SFP).

2.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Administración Pública Federal (APF)?

R.- Propiamente en la APF, desde el año de 1997, en el Instituto Federal Electoral, que siendo un organismo de estado no es parte del gobierno federal y en la APF a partir de febrero de 2004.

3.- ¿Su edad?

R.- Ah como no, nací el 19 de enero de 1953 en Mazatlán, Sinaloa y tengo 52 años.

4.- ¿Siempre a colaborado en áreas de comunicación?

R.- Yo hice buena parte de mi carrera profesional como periodista desde el año de 1975 en el Sol de México, de ahí pasé a la fundación del UNOMÁSUNO en el 77, y de ahí pasé al grupo fundador de La Jornada en el 84, y después pasé como corresponsal extranjero primero en San Diego California y luego coordiné todas las oficinas de Notimex, con base en Washington todas las oficinas de Canadá y Estados Unidos, todas las corresponsalías. Yo estuve 4 años, ese fue también otro periodo del 93 al 97, trabajé para la Secretaría de Relaciones Exteriores 4 años como ministro a cargo del área de prensa en la embajada de México en Washington.

5.- ¿Cuánto tiempo lleva en la Dirección General de Comunicación Social (DGCS)?

R.- 1 año y meses...

6.- ¿Cómo considera usted la comunicación en su labor?

R.- Bueno básicamente, yo creo que en la etapa en que vivimos la labor que hacen las dependencias federales, sobre todo la labor a través de sus áreas de prensa es fundamental en el sentido de poder llevar su agenda a los diversos medios de comunicación, siempre se está a discusión quienes son quienes ponen la agenda, si son los propios medios o si son las diversas dependencias del gobierno, yo creo que no es un juego unilateral, yo creo que hay parte de la agenda que es puesta por los diversos medios de comunicación a través de sus investigaciones, pero indudablemente y eso es parte principal de su trabajo y de la idea del secretario de función pública, el Lic. Eduardo Romero Ramos, es llevar nuestra propia visión de las labores que realiza la dependencia a los medios de comunicación, no solo desde el punto de vista de tareas de fiscalización, si no también de todo lo que se refiera a la agenda del buen gobierno, en sus puntos principales por no mencionar el resto, digamos tiene que ver con la creación de un Servicio Profesional de Carrera y también con toda la organización e instrumentación de que haya una mayor transparencia en el gobierno federal.

7.- ¿Y cómo considera usted la retroalimentación con la gente a su cargo?

R.- Bueno el área de prensa de la SFP en comparación con otras dependencias, yo creo que es un área relativamente pequeña en comparación con otras dependencias y básicamente está dedicada a dos labores, una es el acopio de información que tiene que ver con el monitoreo y siempre estar pendientes

de lo que están diciendo los medios, básicamente de nuestra dependencia, y labores de difusión y publicidad y otra área que tienen que ver en términos muy generales del contacto directo con los reporteros, digamos y con diversas instituciones del gobierno federal y de la sociedad civil; en la actualidad muchas dependencias del gobierno federal, incluso presidencia de la república han optado por que todas las labores, básicamente subcontratarlas a empresas privadas que se dedican a este tipo de labores, yo he tenido mucho interés en que esto sea sí pero de una manera suplementaria, yo creo mucho en que las labores de monitoreo deben ser hechas por gente que es nuestro principal riqueza y capital humano que durante muchos años a realizado esta labor, yo creo que esta es una labor imprescindible que debe de ser hecha por trabajadores especializados en esta propia área.

8.- ¿Qué tan frecuente es la comunicación entre usted y su jefe inmediato?

R.- Bueno, es una comunicación directa, constante, digamos es una posición que si demanda mucho seguimiento de diversos tipos de asuntos, muchas veces queremos planear la agenda a mediano y largo plazo y nos damos cuenta que con la rapidez con que se viven ciertos asuntos a veces nuestro mediano y largo plazo es ese mismo día, digamos es un área muy, muy dinámica y que si requiere y en los hechos se da un contacto muy estrecho con el secretario Eduardo Romero.

9.- ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que utiliza con más frecuencia al referirse con su jefe inmediato: teléfono, medio escrito, cara a cara?

R.- Bueno básicamente son los tres, bueno hablo regularmente con él por teléfono y mensajes a través de Intranet y también por algún tipo de comunicaciones oficiales, pero la mayor parte de la comunicación es directa con él.

10.- ¿Cuáles son las jerarquías con las que por su puesto y labor mantiene un contacto más estrecho, es decir, subdirectores, directores de área...?

R.- Bueno básicamente, busco mantener un contacto muy estrecho tanto con directores de área, subdirectores, con jefes de departamento, digamos hasta donde me es humanamente trato de estar en contacto con la gente que hace, primordialmente su trabajo a todos los niveles.

11.- ¿Qué medios de comunicación interna puede identificar dentro de la DGCS?

R.- Bueno básicamente hay un sistema de comunicación interna, pero eso lo maneja más bien la Oficialía Mayor que da informes de manera gradual, informes que tienen que ver algún tipo de por ejemplo: esquelas, boletines, circulares, pero digamos el área es tan pequeña que no sería conveniente hacer un medio de difusión interna, digamos a veces se tiene que hacer comunicación por escrito, divulgamos internamente también todos los boletines.

12.- ¿Con qué medio de comunicación interna le gustaría a usted contar dentro de la DGCS?

R.- Bueno más que un instrumental de comunicación interna, lo que se hace regularmente, pero deberíamos de contar con el personal adecuado en diversas instituciones y empresas paraestatales o privadas, en ocasiones el área de comunicación social cuenta con el instrumental y el presupuesto necesario para realizar un órgano de comunicación interna, no tanto para el área de comunicación social si no para toda la dependencia en su conjunto y de ser posible yo creo que sería un muy buen instrumento, porque siempre en cualquier ente público o privado pues nos encontramos que hay los más diversos tipos de actividades, gente que tiene una vida en las artes en los deportes, en la fotografía, que tienen habilidades como escritores, a través de estos instrumentos se puede descubrir la otra cara del funcionario público, y creo que es un buen vehículo de comunicación.

13.- ¿Considera que existe una ausencia, alguna carencia en los procesos de comunicación dentro de la DGCS?

R.- Bueno desde luego, esto se tiene que ir afinando, se tiene que ir mejorando; se trabaja mucho con el ritmo de los medios de comunicación, entonces en ese sentido debe de existir más algo que en términos generales se llama desdoblamiento de la información que muchas veces se mantiene con mandos medios y superiores, pero lo ideal es que este tipo de información lo lleven a todas las personas que componemos el área y desde luego siempre son mucho más conveniente en la medida de lo posible y de que hay tiempo para esto, tener una comunicación directa y calendarizada, que

sepamos de que fecha a que fecha nos vamos a reunir, que vamos a tratar temas que nos preocupan en el conjunto, ver problemas, ver soluciones, ver que disposición presupuestal tenemos, para mejorar en la medida de lo posible nuestros propios instrumentos, videos, cámaras.

14.- ¿Qué tanto le gusta a usted su trabajo?

R.- Yo creo que es algo que básicamente estudié por vocación, en lo que me siento a gusto y satisfecho, es mi trabajo y se me haría difícil pensarlo fuera de él.

15.- ¿Qué es lo que más le gusta de él?

R.- Bueno es un trabajo muy diverso, es un trabajo que te requiere muchas habilidades, que te requiere mucho conocimiento, estar bien enterado de la realidad nacional, no solo de la política a nivel federal si no estatal, lo que me gusta mucho también es estar muy enterado de la arena internacional, lo que ocurre en materia política y económica en Asia y en Europa, en Medio Oriente, creo que tiene una influencia directa en nuestra vida cotidiana.

16.- ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?

R.- Bueno, básicamente nosotros tenemos que manejar una agenda propia, pero por otro lado, la noticia es algo que no tiene hora, no es algo que está calendarizable, algo que se pueda manejar, entonces es una profesión sumamente demandante que requiere de una relación muy estrecha con funcionarios de la dependencia, es un área complicada que requiere de diversos conocimientos con una relación muy estrecha hacia fuera y a diferencia de otras áreas y otros departamentos, trabajan con más orden en lo que se refiere a horarios, el hecho de trabajar con información en este mundo, a veces requiere de una mayor cercanía, exigencia y pues eso realmente uno se lo quita a la vida familiar.

17.-¿Y en cuanto a la filosofía de la DGCS, usted creó que está lo suficientemente difundida a los trabajadores?

R.- Bueno yo creo que, como decía anteriormente, es algo que se debe profundizar mucho más y yo creo que valdría mucho la pena un tipo de encuesta en sentido ¿no? básicamente en lo que creemos podemos hablar de ética desde lo que pensaban los filósofos griegos, y pero yo creo mucho en que es muy importante en la normatividad, digamos es una dependencia que norma al resto de las dependencias, tenemos una relación muy profunda con todas las 220 dependencias del gobierno federal, es muy importante seguir y estar en el cumplimiento de la norma, pero sobre todo yo creo mucho en el desempeño de nuestro propio ejercicio de la labor que nosotros hacemos, más discursos, más que actitudes morales y moralistas de que está bien o qué está mal, yo creo que el estar tan implicados el día a día en el desarrollo del trabajo, pues la gente es muy sensible al saber si un funcionario "X o Y" lleva una vida más acorde con la normatividad, con los requerimientos de un trabajo, creo mucho más en eso, en el ejemplo que uno puede dar, más que en el discurso para que las cosas se lleven de una manera adecuada.

18.- ¿Y usted como considera que debería difundirse?

R.- Bueno básicamente es lo que estoy diciendo, como persona, como trabajador, yo en general, de todas las personas que trabajan en el área tengo la mejor opinión, creo también mucho en la retroalimentación, yo espero que en este tipo de encuentros, que podamos tener de manera más regular, todo este tipo de cuestiones, dudas y planteamientos, se expresen, se canalicen de la mejor manera posible.

19.- ¿Cuál es el futuro de la DGCS en cuestión de proyectos a largo y corto plazo?

R.- Bueno, básicamente la labor de la secretaría, es una labor a muy largo plazo, yo creo que las instituciones son en parte lo que hacen, lo que diferencian a los países realmente bien estructurados, de los países subdesarrollados; yo creo que la vida institucional fortalece en muchos sentidos la vida política, la vida económica, la viabilidad de los países, en ese sentido la labor que hace la secretaría de la función pública, no puede ser otra que una labor a largo plazo.

Ahora bien, las políticas y las coyunturas también son muy importantes, entonces, este es un gobierno que provisionalmente había estado en la oposición y los ciclos sexenales son muy importantes, yo creo

que en el mediano plazo una labor fundamental que va a ser la secretaría es la constitución de los llamados libros blancos, a través de los cuáles se va dejar una vía enteramente institucional para que retome el siguiente gobierno sea de cualquier signo, de cualquier color, es decir independientemente de eso, digamos la riqueza de las instituciones debe estar contenida, además de sus personas, sobre todo en sus programas, en sus proyectos, en sus contenidos, digamos hay que darle un valor institucional a la dependencia para que todo esto lo retome quien venga.

20.- ¿Usted dónde considera que está la fortaleza de la DGCS?

R.- Bueno, todas las fortalezas tienen que ver tanto con la coyuntura más inmediata, como con la coyuntura a mediano y largo plazo, digamos difícilmente se va a poder llegar a un buen puesto si se maneja de manera incierta, o sea debemos estar preparados, tanto para manejar lo coyuntural, como para llevar a buen fin un proyecto de comunicación y sobre todo dado que somos una dependencia que tiene que ver al interior de todas las del gobierno federal, creo que una de las fortalezas que se procuran en la SFP es el hecho de no ser parte del litigio, vemos que en muchas ocasiones la arena política e incluso la económica tiende a estar muy polarizada por diversos tipos de factores, entonces yo creo que en la medida de lo posible una contribución institucional es el hecho de ser una dependencia que basa sus decisiones en hechos, en investigaciones y que en ese sentido contribuye a llevar a cabo una vida institucional más viable, más predecible que digamos, creo que lo menos nos conviene es el estar viviendo una continua incertidumbre desde la inseguridad pública hasta la económica, entonces la labor de la secretaría en ese sentido, yo creo que es aportar su grano de arena, todo lo que tenga ver con certidumbre.

ANEXO 8*.

Entrevistas a funcionarios de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de la Función Pública.

ENTREVISTA 1. LIC. JOSÉ LUIS ALCUDIA GOYA

1.- ¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?

R.- Director de Análisis de Prensa y Publicidad

2.- ¿Edad?

R.- 37 años

3.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Administración Pública Federal (APF)?

R.- 14 años en la APF

4.- ¿Cuánto tiempo lleva en la Dirección General de Comunicación Social (DGCS)?

R.- 1 año y meses...

5.- ¿Cómo considera la comunicación en su labor?

R.- Completa y absolutamente básica

6.- ¿Cómo considera la retroalimentación en la DGCS?

R.- Bueno, a veces creo que hay más calidad de comunicación de las partes superiores a las inferiores que de las inferiores a las superiores

7.- ¿Qué tan frecuente es la comunicación que usted tiene con su jefe inmediato?

R.- Muy buena, muy constante

8.- ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que utiliza con más frecuencia al referirse con su jefe inmediato?

R.- Cara a cara

9.- ¿Cuáles son las jerarquías con las que usted por su puesto y labor mantiene un contacto mucho más estrecho?

R.- Bueno, con mi jefe directo el Director General de Comunicación Social, con el secretario de la Función Pública que es el jefe de mi jefe y con los mandos superiores de la dependencia. Más bien titulares de unidad, subsecretarios y directores generales.

10.- ¿Qué medio de comunicación interna usted identifica dentro de la DGCS?

R.- El 90% de la comunicación interna, es vía oral, digamos, un 10% le daría a correos electrónicos

11.- ¿Qué otro medio de comunicación le gustaría a usted contar dentro de la DGCS?

R.- Bueno, quizá otro medio de comunicación que no se usa, porque no se tienen los medios serían los tableros, pizarrones, los cuáles se pudieran poner los diferentes objetivos que tiene cada área y que permite una comunicación con una persona con quien normalmente no tienes contacto, en el área de síntesis, por ejemplo que cumple una labor en honorarios fuera de los horarios normales de oficina, y podría funcionar como un medio de comunicación entre ellos y nosotros.

Poder establecer políticas más claras, que todo mundo conociera la información más puntualmente fuera de lo que pudieran recibir de su jefe inmediato.

12.- ¿Usted considera que existe una carencia dentro de los procesos de información dentro de la DGCS?

R.- Todos los sistemas son perfectibles, nada es perfecto en sí mismo, siempre aparecerán nuevos métodos, tecnologías, procedimientos que pueden hacer que sea más eficiente la comunicación, yo creo que la comunicación que se mantiene en la Dirección de Comunicación es la adecuada bajo las circunstancias en las que estamos trabajando

13.- ¿Pero no la identifica bien?

R.- En este particular momento no, simplemente plantearía mejoras, se perfeccionarían los métodos que ya tienen.

14.- ¿Siempre se ha desempeñado en el área de comunicación?

R.- No, no necesariamente

15.- ¿Qué tanto a usted le gusta su trabajo?

R.- Bastante, mucho

16.- ¿Qué es lo que más le gusta de él?

R.- Bueno, la dinámica que se mantiene siempre en las áreas de comunicación social, tiene su parte informativa. El trabajo con prensa es muy dinámico que te permite estar actualizado constantemente y que te permite reaccionar y poner tus capacidades en reto constantemente, entonces esa es una labor que a mi me gusta, digamos la adrenalina que me gusta de trabajar en un área de Comunicación Social, que hay que trabajar con las notas del día, que tienes que trabajar con periodistas, que tienes que trabajar con la comunicación institucional de una dependencia y esto es lo que lo hace muy atractivo.

17.- ¿Y qué es lo que menos le gusta?

R.- Pues digamos que el trabajo en las áreas de comunicación social es muy demandante, entonces permite, a ciertos niveles, permite poca vida personal, dedicarle muchos años a esto, empezar muy temprano y terminar muy tarde, porque todos los medios de comunicación tienen noticieros todo el día, entonces quizás la parte que no me gustara, pero no como un impedimento para desarrollar mi labor, es no contar con más tiempo libre para dedicarle tiempo a mis asuntos personales.

18.- ¿Y en cuanto a la filosofía de la DGCS, la misión, visiones y valores, usted cree que está lo suficientemente difundida entre los trabajadores?

R.- Quizá si está bien difundida pero de lo que no estamos bien seguros es que haya sido entendida, es decir los mensajes están, son claros, están públicos, se pueden consultar, se pueden decir, pero lo que nos ha faltado es la parte evaluativa de saber si el personal está consciente, sepa, esté casado con esa idea, digamos, que lo compre como coloquialmente se dice comprar, para su desarrollo y metas personales, o sea que estén acorde y ponerse la camiseta; si no se entienden los valores, la misión el objetivo y las políticas internas de la propia dirección difícilmente se puede desarrollar una labor satisfactoria, con calidad, etc.

19.- ¿Y usted como considera que debe difundirse entonces?

R.- Estoy seguro que con mayor contacto, con mayores reuniones con el personal, más integración, más eventos de integración con ellos, desafortunadamente es tan poco el tiempo que queda para esas cosas que se tienden a descuidar, obviamente no queriendo decir que esto esté bien, quizá el reto dentro de la misma dinámica, dentro de la misma forma de trabajo se pudieran dar ese tipo de integraciones, en donde el personal tuviera más oportunidad de expresarse y dónde –digamos- el cuerpo directivo de la dirección tenga mayor oportunidad de transmitirle los mensajes.

20.- ¿Cuál es la parte que usted considera fuerte dentro de la DGCS, la gente, la actitud, la información?

R.- Yo creo que ahorita y te lo digo sincero, esto no es ni siquiera por cuestiones de entrevista, yo lo que sí creo es que se ha involucrado más a la persona y se le ha enseñado más, cuando menos eso es lo que he querido creer, de las responsabilidades que se están aquí atendiendo. Cuando yo llegué aquí al área, sentía que había una separación muy grande entre lo que eran los mandos medios y la parte operativa, como que no había una comunicación directa, como que no se sabía que se estaba haciendo; lo que yo he tratado de hacer con toda la base operativa es que entiendan, que vean el reflejo de su trabajo, que entiendan lo importante que es su trabajo, para que así efectivamente tomen mayor responsabilidad de su labor, o sea que aquí las labores no son jerárquicas, si no que la participación de cada uno de ellos se puede ver reflejada en documentos que son ampliamente difundidos en la secretaría, es decir cuando uno ve el alcance de su trabajo, cuando uno ve el universo de lo que es su trabajo pues tiende a tomarlo con mayor seriedad, cuando el personal operativo es excluido, cuando no se le dice para que sirve trabajo, cuando no se le muestra para que es trabajo, cuando no se ve reflejado en su trabajo, cuando no se ve como parte integrante de un trabajo, concluyo es muy difícil que pueda adoptar una actitud de compromiso con ese trabajo, entonces esa separación lo que provoca es división y lejos de integración.

21.-¿Cuáles son las metas futuras para la DGCS?

R.- Yo creo que la actualización, yo creo que las metas a corto plazo, porque bueno siendo una dependencia pública todo va por sexenios ¿verdad? Las metas a muy corto plazo es consolidar lo que se ha iniciado, mejorar los trabajos que ya existen, profesionalizar más a la gente, que la gente participe más con los trabajos, inclusive no sólo aumentar la calidad si no parece que hay compromiso de entrarle a una certificación de calidad, entonces eso obviamente implica un mucho mayor compromiso de todos, no solo de la parte superior, con mayor razón de la parte inferior, porque aquí la división del trabajo es clara, es decir, no son áreas dónde solo los jefes trabajen y los operativos no hagan nada, si no son áreas que se alimentan del trabajo de operativos para poder hacer sus productos finales, si no hay el trabajo de la base no hay nada que dirigir, no tendríamos nada que hacer, no tendríamos como que informar, es nuestra labor principal en áreas de comunicación social, entonces la base operativa es la fuerza de esta dirección, ellos son los que producen, son la parte productiva del área, si lo operativos no trabajan no hay nada que hacer, entonces aquí la división del trabajo es muy clara y es muy buena habrá que puntualizarlo.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ DE VICENCIO, María Elena. La ética en la función pública, México, 2005, Pp 240

ARRIETA ERDOZAIN, Luis, Conceptos de comunicación organizacional, México, Diana, 1998, Pp142.

BARTOLI, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1992, Pp 221.

BLAND, Michael, Comunicación interna eficiente, Fondo Editorial Legis, Serie Empresarial, Bogotá, 1992, Pp 202.

BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos, La comunicación: función básica de las relaciones públicas, Editorial Trillas, México, 1997, Pp 120.

CASTAÑO ASMITIA, Darvelio A., Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Dirección General de Publicaciones, México, 1984, Pp 70.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1995, Pp 368.

G. BORMANN, Ernest, La comunicación. Un problema de la organización moderna, Editorial Deusto, Bilbao, 1979, Pp 357.

GOLDHABER, Gerald, M, Comunicación organizacional, Diana, México, 1989, Pp 423.

HOMS QUIROGA, Ricardo, La comunicación en la empresa, Editorial Planeta, México, 1989, Pp 148.

KOONTZ, Harold, Administración: una perspectiva global, McGraw-Hill, México, 1998, Pp 864.

LUDLOW, Ron, La esencia de la Comunicación, Prentice-Hall, México, 1997, Pp 156.

MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial, Trillas, México, 1988, Pp 111.

MCDONOUGH, Adrian M, Traducido por Ramón Solla, Valoración de la información y sistemas de dirección, Editorial Deusto, España, 1970, Pp 373.

O. C., Ferrell, Estrategia de Marketing, Editora Rodríguez, Segunda edición, México, 2004, Pp 463.

OLABUÉNAGA RUIZ, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, Edit.. Universidad de Deusto, España, 1995, Pp 499.

PFEFFER, Jeffrey. Organizaciones y teoría de las organizaciones, Fondo de Cultura Económica, México, 1992, Pp 359.

POLI, Jorge H, Comunicación Social, Ediciones Economía y Empresa, Prelam, Buenos Aires, 1974, Pp146.

QUIJANO SANTIAGO, D de, Introducción a la psicología de las organizaciones, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona, 1987, Pp 244.

RAMOS PADILLA, Carlos, La comunicación un punto de vista organizacional, Trillas, México, 1991, 75 pp.

RÍOS SZALAY, Jorge, Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones, Trillas, México, 1999, Pp 130.

RODRÍGUEZ MANCILLA, Darío, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega Grupo Editor, Chile, Tercera edición, 1999, Pp 218.

ROJAS SORIANO, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, Editorial Plaza y Valdes, Sexta edición, México, 1990, Pp 286.

RUIZ SANDOVAL, Celia, El Poder de la Comunicación en las Organizaciones, Editores Plaza y Valdez, México, 1998, Pp 386.

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Transparencia, Buen Gobierno y Combate a la Corrupción en la Función Pública, Fondo de Cultura Económica, México, 2005, Pp 314.

SILVERMAN, David, Teoría de las organizaciones, Nueva Visión, Buenos Aires, 1975, Pp 300.

SOLANO FLETA, Luis, Fundamentos de las relaciones públicas, Letras Universitarias, España, 1995, Pp 254.

STEPHEN P, Robbins, Traducción Adolfo Deras Quiñónez, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, Séptima edición, México, 1996, Pp 675.

STONER JAMES, Arthur Finch, Administración, Prentice Hall, Sexta edición, México, 1996, Pp 688.

TESIS:

ALCÁNTARA MARTÍNEZ, Metzli Arendi, Propuesta de una Guía de Diagnóstico de Comunicación Organizacional, UNAM, México, 2003, Pp 132, TESIS.

LOMBARDERO GOLDARACENA, Diana Victoria, La comunicación organizacional como instrumento de unificación y eficiencia en las empresas. Caso específico: Canal 22 Televisión Metropolitana S.A. de C.V. UNAM, México, 2000, Pp 122, TESIS.

PÉREZ PALOMARES, Margarita, Clima Organizacional, propuesta para su diagnóstico, UNAM, México, 2003, Pp 163, TESIS.

TLAPALE HERNÁNDEZ, Virginia Alicia, Diagnóstico de Comunicación interna en la Dirección de Desarrollo de Personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Retos y posibles soluciones. UNAM, México, 2004, Pp 84. TESINA.

MATERIAL HEMEROGRÁFICO:

4° Informe de Labores 2003-2004 de la Secretaría de la Función Pública. 1 de septiembre de 2004. Litografía Rima S.A. de C.V. México D.F. Pp 172.

Diario Oficial de la Federación, Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, 27 de mayo de 2005, Primera Sección, Publicación del Gobierno Federal, México.

Diario Oficial de la Federación, Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 10 de abril de 2003, Primera Sección, Publicación del Gobierno Federal, México.

Diario Oficial de la Federación, Decreto por el que reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, 21 de junio de 2005, Primera Sección, Publicación del Gobierno Federal, México.

PAGINAS DE INTERNET:

www.funcionpublica.gob.mx/doctos/MOGSecodam2002_F.pdf. **Manual de Organización General de la Secodam.**

www.funcionpublica.gob.mx/oci/catalogos/2003/doctos/PROPUESTAS%20SIAC.doc .
Órgano interno de control en el Instituto de Investigaciones Eléctricas.

www.funcionpublica.gob.mx/pt/. **Organigrama de la Secretaría de la Función Pública**

www.funcionpublica.gob.mx/infogral/mog98.doc. **Manual de organización general de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo**

som01/dgmap/webmanualorg/, **Manual de Organización y Procedimientos. Dirección General de Comunicación Social 2004.**

rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/publicaciones/Talon/talon1/luhmann.htm.
Niklas Luhmann. ¿Qué es Comunicación ?

www.rrppnet.com.ar/relacionespublicasyrrhh2.htm. **RRPPnet. Portal de RRPP. Relaciones Públicas y Recursos Humanos/ 55. Tecnología y estructura de la organización**

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm.

Gestiópolis.com. La Comunicación en las organizaciones. Por Laura Márquez Molina.

www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf. **Actory or any other organizerion**

es.wikipedia.org/wiki/Ambiente#Concepto_de_ambiente. **Wikipedia. Concepto de ambiente**

www.robertexto.com/archivo9/marketing1.htm. **Métodos de Gestión**

webpersonal.uma.es/~PURZUA/tema2.doc. **Análisis del entorno del marketing**

<http://www.5campus.com/cv/ricardojimenez.htm>. **Ricardo Jiménez Aguado**

www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n33/jmartinez1.html

www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n33/jmartinez1.html. **Comunicación, la Paradoja Incesante. Jorge Martínez**

www.unam.mx/Temas/texto/Referencia/Paginas_personales.html. **Página web de Ricardo Jiménez Aguado. / rjaguado@spin.com.mx**

www.cddhcu.gob.mx/sia/coord/pdf/refconst_lviii/html/197.htm. **Que reforma los artículos 74 y 79 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para fortalecer la Auditoría Superior de la Federación de la Cámara de Diputados**