



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

RUTH GUADALUPE SANDERS OBREGÓN

ASESOR:

MTRO. SERGIO MONTERO OLIVARES

CIUDAD UNIVERSITARIA

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

“No es posible imaginar una organización
sin comunicación”.

Carlos F. Collado

ÍNDICE

Introducción	6
Capítulo I La comunicación interna en las organizaciones	11
A La comunicación	11
1 Comunicación organizacional.	13
2 Comunicación interna.	15
2.1 La piedra angular.	19
2.2 Medios de comunicación interna.	20
3 Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional.	22
4 Redes de comunicación.	27
B Administración Pública Federal.	29
1 Comunicación interna institucional.	30
1.1 Necesidad de cambio en las instituciones.	32
1.2 Aportación de la comunicación al cambio en las instituciones.	33
C Modelo de comunicación gubernamental.	34
1 El programa de comunicación interna aplicable a la Administración Pública Federal.	35
Capítulo II La Comunicación Interna en la Secretaría de Desarrollo Social	39
A Historia de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol).	39
1 Corazón ideológico de la Sedesol.	41
2 Situación actual de la comunicación interna en la Sedesol.	43
2.1 Estructura de la comunicación interna en su entorno inmediato.	52
2.2 Estructura de la comunicación interna en su entorno no inmediato.	54
B Análisis comparativo del antes y después de la creación del Departamento de Comunicación Interna en la Sedesol.	55
1 Efectos positivos y negativos antes de su creación.	58
2 Efectos positivos y negativos después de su creación.	63
3 Interpretación de resultados.	69

C Red de Comunicación Interna.	70
1 Inicios de la Red de Comunicación Interna.	70
2 Objetivos de la Red de Comunicación Interna.	71
3 Aportaciones de la Red de Comunicación Interna.	73
Capítulo III Estrategias de Comunicación Interna aplicables a la Secretaría de Desarrollo Social	75
A Desarrollo de estrategias, planes y políticas de comunicación, aplicables a la Secretaría de Desarrollo Social.	75
1 Vehículos y programas de comunicación interna.	76
2 Mantenimiento y vehículos utilizados en los medios de información y comunicación.	77
3 Retroalimentación del Plan de trabajo de comunicación interna de la Administración Pública Federal centralizada.	81
4 Plan estratégico de comunicación interna.	82
4.1 Análisis FODA.	82
4.2 Validación de las metas y estrategias.	86
4.3 Asignación de metas y estrategias a los objetivos específicos.	88
Conclusiones	98
Bibliografía	102
Anexos	107

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, resultado de un trabajo constante y de una educación que exige como mínimo 20 años de aprendizaje, salones, cuadernos, profesores y amigos; en primer lugar a Dios, por regalarme la oportunidad de recorrer el hermoso camino que construyen cada una de las etapas de mi vida, y que hoy me permiten cerrar un ciclo lleno de maravillosas experiencias.

A mi madre, por su apoyo y su influencia al inculcarme valores como responsabilidad, franqueza, sensatez y empeño, mismos que de la mano me acompañan día a día.

A mis profesores, quienes con su conocimiento forjaron en mí una profesional que orgullosamente ejercerá en una sociedad que necesita de jóvenes apasionados con su profesión y comprometidos con su país.

A mis amigos, quienes hicieron de este proceso una etapa inolvidable, una historia compartida, porque son compañeros de vida y sé que se alegran con cada triunfo, por lo tanto, este en gran medida, les pertenece.

A los dos amores de mi vida, porque sin duda son motor fundamental, agradezco su infinito apoyo, su enorme comprensión, el amor brindado. Los amo.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un fenómeno que se manifiesta por naturaleza en toda organización como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre sus miembros, influyendo en sus opiniones, actitudes y conductas.

El proceso de comunicación debe responder a una estrategia común, cuya finalidad última sea ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

Entendido el gobierno como una organización, resulta de vital importancia desarrollar un proceso de comunicación al interior del mismo, ya que si se desea cumplir con el reto de buen gobierno, el mantener informados, motivados e integrados a los servidores públicos es una prioridad.

Por lo tanto, no sólo se estará coadyuvando al logro de las metas de un buen gobierno a través de un proceso de comunicación interna más eficiente, sino además se estará contribuyendo a mejorar los niveles del clima organizacional y laboral.

Toda organización, para una buena gestión, ha de funcionar con planes y objetivos a lograr; aplicará, después, todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para alcanzar esos objetivos fijados.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la organización, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá la ruta a seguir y qué se espera que aporte cada cual. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.

Es evidente que la organización ha de promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, es decir de arriba abajo y viceversa, y de unos a otros en niveles iguales.

La organización debe mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

Despreciar en la realidad esta faceta de la comunicación interna de abajo hacia arriba en los organigramas de la propia organización, es despreciar una herramienta siempre de utilidad. El personal, tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo.

Ante tales beneficios, es imperativo que la comunicación interna se encuentre institucionalizada y sistematizada.

La presente investigación, expone con especial énfasis la importancia de preservar la comunicación interna en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), siendo su creación un parteaguas en la Administración Pública Federal, al reconocer que el personal de cada dependencia es el factor más importante de ésta, preocupada esencialmente porque éste se encuentre real y efectivamente involucrado en las acciones del gobierno, logrando su identificación y asegurando su compromiso.

La preservación del Departamento de Comunicación Interna permite el desarrollo integral de todos los servidores públicos, y de ese modo, impulsar la calidad de las acciones del gobierno; su importancia radica en hacer cumplir las acciones del gobierno, difundiendo la información que necesiten conocer los servidores públicos para el logro de los objetivos institucionales y un mejor

desempeño de su cargo, a fin de lograr un clima y cultura organizacional sanos, transparentes y dinámicos, que faciliten la prestación del servicio con mayor calidad y calidez.

Tiene como objetivo concientizar a mandos superiores a propósito de la importancia vital de preservar el departamento de Comunicación Interna, a través del desarrollo de estrategias de comunicación interna afines al corazón ideológico de la Sedesol, eficientando los procesos internos, y a su vez, logrando la integración del personal en los procesos internos y en los compromisos de la dependencia.

La herramienta principal para el manejo propio de las estrategias, es la identidad, misma que es utilizada para los procesos de pertenencia de una cultura organizacional, adecuada y diseñada para una dependencia de carácter gubernamental.

La elección del enfoque comunicacional a nivel interno, responde a las necesidades actuales del gobierno federal por proyectar una imagen que dista mucho del paradigma actual de “burocracia”, término bajo el cual se califica peyorativamente a los trabajadores del gobierno, y partiendo de la premisa de que para proyectar una adecuada imagen al exterior, se debe trabajar inicialmente, al interior.

La presente investigación pretende además reforzar la cultura organizacional en la Sedesol, a través de una propuesta de comunicación interna, planteada con base en los conocimientos y experiencia laboral adquiridos, a lo largo de siete años.

La experiencia laboral antes mencionada, arroja conocimientos a propósito de la estructura interna de la Sedesol, se sabe cómo se crean, distribuyen y reciben los mensajes comunicativos internos, se conocen los medios utilizados para tal distribución, se diagnostican los efectos positivos y

negativos, para finalmente proponer una estrategia de comunicación aplicable a dicha organización.

Esta propuesta está basada en los medios disponibles de acuerdo al presupuesto asignado al departamento de Comunicación Interna, derivados de los resultados arrojados de una encuesta de clima organizacional, cuya metodología será explicada a detalle en el Capítulo II, efectuada antes y después de la creación del departamento antes mencionado, de tal modo que los “focos rojos” fueron identificados y tratados pertinentemente en el presente trabajo.

Como ya mencioné anteriormente, debido a que el proceso clave para la creación de la propuesta de comunicación es la identidad, la participación de los públicos internos resultó fundamental. De tal modo que a continuación y a grandes rasgos, se detalla cada uno de los capítulos de la presente investigación.

El **capítulo I** expone, de manera general, los aspectos teóricos de la comunicación; es decir, el concepto de comunicación adecuado para efectos del presente trabajo, la importancia de los flujos de comunicación al interior de las organizaciones, específicamente en dependencias gubernamentales y su papel crucial para los cambios que ésta enfrenta.

El **capítulo II** trata el marco histórico y organizacional de la Sedesol, así como el desarrollo y evolución del Departamento de Comunicación Interna, con especial énfasis en su importancia para la correcta gestión de problemáticas originadas a nivel interno, específicamente el cambio constituido y su efecto de manera directa y positiva sobre los participantes; así como las generalidades de la Red de Comunicación Interna, como pieza fundamental e impulsora del término de comunicación organizacional en la Administración Pública Federal.

El **capítulo III** atiende específicamente la estrategia de comunicación interna propuesta, se expone de manera operacional, tomando en cuenta los

medios, temas e incluso posibilidades de creación con base en el presupuesto. Se incluye un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y los objetivos específicos para contrarrestar las debilidades y amenazas, y a su vez se exponen las estrategias que nos ayudarán a lograr las metas ahí planteadas.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES

A LA COMUNICACIÓN

En los seres humanos, la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. A grandes rasgos, permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes principalmente lingüísticos que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean.

Es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas.

El intercambio de ideas y de información es vital en cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una empresa y su medio dependen de alguna forma de la comunicación. Una buena organización funciona con libertad de comunicación entre todos sus ejecutivos.

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal”.¹

Es la “transmisión y recepción, dinámicas de mensajes, contenidos de ideas, y el medio principal para llevar a cabo la interacción entre dos o más individuos, ya sea través del lenguaje o por otros medios. Es un

¹ E. Pichón, Riviere, *El proceso grupal: Del psicoanálisis a la psicología social*, p. 89.

comportamiento mediante el cual el emisor busca despertar una reacción a través de un mensaje dirigido a un receptor”².

Es “la transferencia de información comprendida de una a otra persona. Proceso por el cual se muestran unos resultados y son conocidos por otras personas, permitiendo compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de una actividad que sea juzgada y evaluada”³.

Es un “proceso de interacción social basado en la transmisión de mensajes de información de un ente a otro a través de símbolos, señales y sistemas de mensajes como parte de la actividad humana, y se expresa a través del nexo, relación o diálogo que se establece entre las personas”⁴.

Este proceso “tiene por finalidad la transmisión intencionada de un mensaje. Quien envía el mensaje -emisor- conoce, sabe quién lo recibirá -receptor- y para qué enviará su mensaje. Entonces, lo elabora adecuadamente, a fin de lograr su propósito y adecuándose al medio a través del cual lo va a transmitir”⁵.

Es menester nuestro recordar que la comunicación puede ser verbal y no verbal, lo que comprende un "todo" donde los diferentes sentidos de percepción del hombre actúan para decodificar e interpretar lo escuchado, pues bien puede hacerse llegar la información, pero, ¿Es lo que se quiere transmitir? o el receptor, ¿Es el que verdaderamente puede descifrar la información?, allí los canales entonces juegan un papel importante así como la disposición de transmitir la información de la mejor manera para ser entendido correctamente.

² Rubén, Hernández Cabreja, *La comunicación* [en línea], febrero 2004, Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/lacomppthm.htm>, [consulta: 27 de septiembre de 2008].

³ *ibidem*.

⁴ *ibidem*.

⁵ *ibidem*.

1 Comunicación organizacional

A continuación se expone un cuadro con algunas definiciones de comunicación organizacional tomados del libro de Gerald Goldhaber, titulado *Comunicación organizacional*⁶.

AUTOR	DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Redding y Sanborn (1964) Obra: Redding, W.C. y George Sanborn. <i>Bussines and Industrial Communication</i> . Nueva York, <i>Harper and Row</i> . 1964	“... el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización... incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales”
Katz y Kahn (1966) Obra: Katz, Danyel y Robert Kahn, <i>The Social Psychology of Organizations</i> . Nueva York. <i>John Wiley and Sons Inc.</i> , 1966.	“... el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización”
Thayer (1968) Obra: Thayer, Lee. <i>Communication and Communications Systems</i> . Homewood, Illinois. <i>Richard D. Irwin Inc.</i> , 1968.	“... aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”

A partir de las definiciones antes mencionadas, distingo a la comunicación organizacional como el flujo de información formal e informal que se da dentro de una organización con el fin de comunicar para generar una adecuada

⁶ Gerald H., Goldhaber, *“Comunicación organizacional”*. Diana, 1997. p. 21

relación de sus integrantes, tanto grupal como interpersonal, y por ende lograr objetivos de la misma.

Para efectos del actual estudio, la categorización de la comunicación se ha realizado de la siguiente manera:

Comunicación organizacional: “Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.”⁷

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en conjunto se denomina comunicación organizacional.

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

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una “disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.”⁸

⁷ Carlos, Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, s/ editor, s/ lugar de edición, p. 12.

⁸ *ibidem*.

La comunicación organizacional puede dividirse en comunicación externa y comunicación interna.

Comunicación externa: Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

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.

2 Comunicación interna

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución, y dados los objetivos del presente texto, es en este tipo de comunicación sobre la cual se guiará la tesis principal.

La comunicación interna “configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información y comunicación efectiva al interior de las organizaciones, actuando sobre las conductas de relación (redes de comunicación)”.⁹

La comunicación interna “es la encargada de estudiar los flujos de comunicación interna de una empresa. Su conocimiento permite comprender a la estructura organizacional de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios, propiciados por la direccionalidad”.¹⁰

⁹ Jesús, García Jiménez, *La comunicación interna*, p. 23.

¹⁰ Antonio Lacasa S., *Gestión de la Comunicación Interna*, p. 99.

Por otro lado Horacio Andrade define la comunicación interna como el “conjunto de acontecimientos efectuados por la 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”.¹¹

De esta forma se entiende a la comunicación interna como la comunicación dirigida al cliente interno (trabajador). Su objetivo principal es implementar los instrumentos o herramientas necesarias para que la comunicación corporativa fluya de la mejor manera, tomando en cuenta la existencia de motivación, pues a través de ella la organización reflejará su crecimiento o declive.

Se distinguen dos tipos de comunicación interna: la horizontal y la vertical, esta última pudiendo ser a su vez, descendente o ascendente.

La comunicación vertical descendente: Se produce de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores. El personal desarrolla mejor su trabajo cuando sabe exactamente lo que se espera de él, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios, aunque no necesariamente hasta sus detalles mínimos.

El empresario o mando superior deben cursar instrucciones e informaciones sobre las políticas y procedimientos de aplicación en la organización:

Información al personal acerca de su situación laboral, a saber, salarios, horarios, vacaciones, horas extras, turnos, condiciones y beneficios sociales de su trabajo.

¹¹ Horacio, Andrade, *La Comunicación Interna: Proceso, disciplina y técnica*, p. 17.

Información relativa a la labor concreta a realizar, qué debe hacerse y cómo debe hacerse.

Información sobre la cultura y filosofía de la empresa que afectan a la actividad, atención, servicio y forma de trabajo.

Información de la realidad de la empresa, su historia, su actividad, ámbito actual y proyectos de futuro.

Información acerca de los compromisos sociales y éticos adquiridos por la empresa y de obligado cumplimiento y mentalización.

La comunicación vertical ascendente: Surge desde los niveles inferiores de la organización hasta los niveles superiores con base en dos posibilidades, en primer lugar se ubica la respuesta de los empelados a una demanda específica de información por parte de un nivel superior y en segundo lugar la iniciativa del personal para proponer o informa a los niveles superiores.

La relevancia de la comunicación ascendente radica en canalizar formalmente las relaciones con el personal, estimulando la transmisión de problemas, sugerencias, opiniones o dificultades; es decir reflejar apoyo por parte de los niveles superiores.

La comunicación horizontal: Se establece entre individuos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, y su ventaja reside en la posibilidad de resolución de problemas sin la necesidad de acudir a otros niveles. Esto supone una clara mejoría sobre aspectos de producción, funcionalidad y rendimiento.

El objetivo principal de la comunicación horizontal busca:

La homogeneidad de actitudes.

El fomento de los aspectos sociales informales.

La homogeneidad en la capacitación profesional.

“Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en el entorno actual donde el cambio es cada vez más rápido.”¹²

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la gerencia o dirección, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

“Para que la comunicación interna logre ser asertiva, no es necesaria sólo la eficiencia, es indispensable que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del perceptor esté orientada hacia la sinergia.”¹³

¹² Manuel, Arteaga Vázquez, *Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional*, s/ editor, s/ lugar de edición, p. 49.

2.1 La piedra angular

La participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano.

Se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como Cliente Interno¹⁴ no solamente como un eslabón en la cadena de montaje.

Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos, es la llamada piedra angular¹⁵:

Información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.

Opinión: Para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización, en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron.

¹³ *ibidem*, p. 54.

¹⁴ Santiago, García Garrido, *Organización y Gestión integral del mantenimiento*, Business & Economics, s/ lugar de edición, 2003, p. 2.

¹⁵ Antonio, Méndez Rubio, *Perspectivas sobre comunicación y sociedad*, Art & Disciplines, s/ lugar de edición, 2004, p. 88.

Toma de Decisiones: Vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

2.2 Medios de comunicación interna

En las organizaciones, las personas que trabajan en ellas disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas a nivel interno. “A continuación se presenta una lista de dichos medios, que no pretende ser exhaustiva pero sí abarcar los más utilizados:”¹⁶

- ✓ Teléfono
- ✓ Fax
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Redes computarizadas (Intranet)
- ✓ Videos y películas
- ✓ Audiocassette
- ✓ Radio
- ✓ Memorandos, cartas e instrucciones por escrito
- ✓ Invitaciones a eventos formales o sociales
- ✓ Buzón de opiniones para los empleados
- ✓ Tableros de avisos
- ✓ Reportes escritos
- ✓ Manuales (de inducción, de bienvenida, de procedimientos, etc.)
- ✓ Boletines informativos
- ✓ Revistas y periódicos internos
- ✓ Circulares y panfletos
- ✓ Instructivos y folletos internos
- ✓ Altavoces o altoparlantes
- ✓ Entrevistas formales e informales
- ✓ Discursos

¹⁶ Carlos, Fernández Collado, *op. cit.*, p. 192.

- ✓ Reuniones formales e informales
- ✓ Carteles y toda clase de desplegados gráficos
- ✓ Red informal donde se propagan rumores e información extraoficial
- ✓ Comidas, fiestas y eventos para toda la organización

Respecto a los medios citados, éstos pueden utilizarse en dos contextos:

- a) Para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales o grupales.
- b) Para efectuar acciones sistemáticas de la gerencia o dirección, un área de la organización o ésta en su conjunto.

En el primer caso, un miembro de la organización utiliza el medio para comunicarse con un propósito personal específico momentáneo. "Se usa para episodios concretos y personales de la comunicación."¹⁷

En el segundo caso, el medio es utilizado de manera sistemática, periódica y programada por un alto ejecutivo, un área de la organización o toda ésta para transmitir o recibir mensajes de miembros o grupos de la misma. "Se utiliza para estrategias de comunicación de la organización"¹⁸

Algunos medios suelen emplearse en ambos casos. Por ejemplo, el teléfono puede usarse para el establecimiento de relaciones de un individuo, o como una estrategia para escuchar las quejas de los miembros de la organización (teléfono abierto). Otros medios suelen utilizarse sólo para el primer caso, aunque a veces se usan en el segundo (recados, interfono, correo electrónico).

¹⁷ *ibidem*, p. 194.

¹⁸ *ibidem*.

Existen diversas maneras de clasificar dichos medios, específicamente Goldhaber ¹⁹ los divide en dos:

Hardware. Depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento.

Software. Depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados.

Una segunda tipología, considera dos dimensiones:²⁰

- a) Flujo de comunicación en el que puede ser utilizado el medio (ascendente, descendente y vertical).
- b) Nivel de comunicación (diádico, grupal y en el nivel de toda la organización), se excluye el público y los medios de éste se toman en cuenta en el grupal o en el organizacional.

3 Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional

La materia de comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de estos se encuentra el que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas, pues “resulta ser un enfoque y una herramienta para saber cómo proyectar un incremento en la productividad, cómo reducir el ausentismo, cómo reducir los costos, cómo gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas”²¹, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

¹⁹ Gerald H., Goldhaber, *Comunicación organizacional*, s/ editor, s/ lugar de edición, pp. 124-126.

²⁰ Carlos, Fernández Collado, *op. cit.*, p. 195.

²¹ Edgar H., Shein, *Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional*, s/ editor, s/ lugar de edición, p. 116.

Clima organizacional: Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes; todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima organizacional dentro de una organización se puede definir como “la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.”²²

“Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes).”²³

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc.

Existe una estrecha relación entre clima organizacional y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

²² Tawiuri y Litwin, *La Comunicación Corporativa*, s/ editor, s/ lugar de edición, 1968, p. 36.

²³ *ibidem*, p. 38.

La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial.

Cultura organizacional: “Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.”²⁴

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

El clima organizacional tiene una incidencia directa sobre la cultura organizacional, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que la conforman.

Desarrollo organizacional: “Es un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.”²⁵ El desarrollo organizacional cuenta con cinco valores característicos:

- *Respeto por la gente.*
- *Confianza y apoyo.*
- *Igualdad de poder.*

²⁴ Edgar H., Shein, *op. cit.*, p. 123.

²⁵ *ibidem*, p. 136.

- *Confrontación.*
- *Participación.*

Cambio organizacional: Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. “Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.”²⁶

Siempre que existe un cambio se genera algún tipo de resistencia, y ésta trae consigo una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso.

“La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas, puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida.”²⁷ Es mucho más fácil para la gerencia o dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores. De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella.

Un cambio podría producir lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores.

En este punto hay que determinar la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la empresa. Aquí entra la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros

²⁶ *ibidem*, p. 142.

²⁷ *ibidem*.

elementos psico-sociológicos que inciden en los trabajadores, creando los siguientes comportamientos²⁸:

Comportamiento Proactivo: Alto reconocimiento del problema, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.

Comportamiento Fatalista: Bajo reconocimiento del problema, alta utilización de restricciones que conlleva a la desmotivación.

El test de Mannheim de Identidad Corporativa (IC), puede medir su efecto interno. Basado en su modelo, el IC concreta y provoca reacciones de identificación en los miembros de los públicos internos y externos. A la vez, dichas reacciones afectan a la cultura de la organización y, por lo tanto, tienen consecuencias indirectas en su comportamiento.

En el test se pueden distinguir cinco dimensiones, cuya combinación, mide la identificación del empleado con la empresa:

- ✓ Habilidad de identificación del empleado
- ✓ Actuación para lograr el éxito
- ✓ Niveles de satisfacción con la situación de trabajo
- ✓ Clima organizacional. (*Mix* de elementos de comportamiento de la comunicación, estilo de dirección y ambiente de la empresa).
- ✓ Función ejemplo: Mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa (*Feedback*).

²⁸ Margarita Aguilar Moreno, *Gestión del cambio* [en línea], octubre 2003, Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>, [consulta: 15 de julio de 2007].

4 Redes de comunicación

En todas las organizaciones las personas necesitan un sistema que administre el flujo de información para comunicarse; es decir, debe existir un sistema para estructurar quién se comunicará con quién. Este sistema constituye las redes de comunicación, a saber, “patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización.”²⁹ Las redes son de dos tipos: formales e informales.

Redes formales de comunicación: Son sistemas diseñados por la gerencia o dirección, que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea. La forma más común de describir las redes formales de comunicación es un organigrama, pues proporciona líneas claras de quién es responsable de una tarea dada, y qué empleados se encargarán de vigilar el desempeño de otros. Los organigramas muestran que la comunicación fluye en distintas direcciones: hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente.

Comunicación descendente: Se presenta siempre que los superiores envían mensajes a subordinados. “Existen varios tipos de comunicación descendente:”³⁰

Instrucciones para el trabajo. Explicaciones sobre qué hacer o cómo hacerlo.

Lógica del trabajo. Explicaciones de la relación entre una tarea y otras.

Procedimientos y prácticas. Información sobre las reglas, los reglamentos, las políticas y los beneficios.

²⁹ Ronald, Adler B., *Comunicación Organizacional*, s/ editor, s/ lugar de edición, p. 14.

³⁰ *ibidem*, p. 18.

Retroalimentación. Información sobre la eficacia del desempeño de una persona.

Adoctrinamiento. Información que busca motivar a los empleados en la misión de la organización, especificando cómo se deben relacionar con ella.

Comunicación ascendente: Es la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores. Casi toda organización asegura que pretende contar con mensajes que fluyan hacia arriba, pero la realidad es que muchas no están tan abiertas a las opiniones de los empleados. “La comunicación ascendente transmite cuatro tipo de mensajes:”³¹

Lo que están haciendo los subordinados.

Los problemas laborales sin resolver.

Las sugerencias para mejorar.

Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo.

Comunicación horizontal: También llamada comunicación lateral, es la que está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder. “La comunicación horizontal tiene cinco propósitos:”³²

Coordinar tareas.

Resolver problemas.

Compartir información.

Resolver conflictos.

Construir entendimiento.

Redes informales de comunicación: Además de los nexos formales, toda organización tiene redes informales de comunicación, es decir, patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional. “Las relaciones informales en las organizaciones se dan

³¹ *ibidem.*

³² *ibidem*, p. 20.

de una manera que no tiene mucho que ver con la formalidad establecida en los organigramas.”³³ Más allá de cualquier especie de conexión organizacional, la gente se conecta entre sí por medio de redes individuales informales, amigos, vecinos, miembros de la familia y de toda clase.

B ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

La Administración Pública Federal es organizada en los Estados Unidos Mexicanos, a través del modelo burocrático de gestión, “burocrático” no en sentido peyorativo. El modelo burocrático es un modelo de organización y gestión que no surge arbitrariamente sino que fue pensado como una superación de lo existente en determinado momento. “Esta organización burocrática, basada en normas abstractas que rigen la gestión, es una idea del siglo XIX que aparece como superadora de los restos del feudalismo tardío. El responsable de su formulación fue Max Weber, quien pensó en la administración pública posterior a la unificación alemana. Weber “inventó” esta idea de la administración burocrática pensando en una organización que le permitiera al Emperador administrar un Estado nacional unificado, y no un conjunto de estados feudales.”³⁴ Así, Weber comenzó buscando reglas de conducción abstractas, que no respondieran a los intereses de tal o cual señor sino a interés superior, más abstracto, más general, y terminó formulando una organización piramidal burocrática que se impone por sobre los intereses particulares.

Como ya se mencionó, la organización burocrática es piramidal. En consecuencia, esta organización burocrática es jerárquica, y sus procedimientos están rígidamente predeterminados: Cada nivel, cada agencia, tiene indicada su función en la estructura.

³³ *ibidem*.

³⁴ Oscar, De Masi, *Comunicación gubernamental, Estudios de comunicación*, s/ editor, s/ lugar de edición, p. 72.

Otra característica del modelo es que ofrece fuerte estabilidad laboral, y basa la carrera del personal en la antigüedad. “Esto se hizo para preservar a la administración de los cambios políticos.”³⁵

Uno de los objetivos de esta organización burocrática es alcanzar el máximo control posible de la gestión. Por lo tanto, una tercera característica de esta organización es la lentitud. “Es una organización pesada para funcionar lentamente. La lentitud de los estados así organizados no es casual sino intencional.”³⁶

En la organización burocrática sólo quienes están en la cúspide de la pirámide tienen acceso a la información necesaria para tomar decisiones. De modo que la toma de decisiones está claramente centralizada.

El resultado es una organización en que las competencias de los funcionarios están delimitadas con claridad, la toma de decisiones está centralizada y la ejecución de los actos administrativos es controlada previamente.

Las ideas de Weber, como se puede ver, fueron decisivas para la organización de los Estados modernos occidentales.

1 Comunicación interna institucional

“Las administraciones públicas han representado el ejemplo más claro y definido de lo que es la organización burocrática, jerárquica y rígida.”³⁷ La diferencia que se da entre las instituciones y el otro gran grupo de organizaciones, las empresas, radica en su misma concepción. Las instituciones carecen del elemento fundamental de las empresas, a saber, su razón de ser, la obtención de beneficios. Las instituciones son organizaciones

³⁵ *ibidem*, p. 74.

³⁶ *ibidem*.

³⁷ Joan, Elías, *Más allá de la comunicación interna*, s/l editor, s/l lugar de edición, p. 43.

sin ánimo de lucro. “Tampoco se dan otros factores que están actuando como motor de cambio en la empresa: La competencia y la atención al cliente; por la simple razón de que, en rigor, no tienen clientes ni por supuesto, competencia.”³⁸

Otra diferencia fundamental es que la función de las instituciones consiste en gestionar unos recursos, que vienen asignados por presupuesto, para dar un servicio al propio estado o a los ciudadanos. Esta gestión se encuentra enmarcada por dos características³⁹:

El procedimiento burocrático: Todo está minuciosamente regulado por normativas y procedimientos que ningún funcionario puede modificar y, por tanto, no se dan condiciones necesarias para que surjan y se desarrollen iniciativas de mejora.

La aceptación universal: Es el entendimiento de que eso ha sido siempre así y, por tanto, será muy difícil cambiar el estado de las cosas.

Por otra parte, y para estudios del presente trabajo, es considerado que la labor de la Secretaría de Desarrollo Social no debe regirse por intereses mercantilistas y, es más, que debe preservarse de cualquier influencia que la contamine en este sentido.

Es evidente que el funcionamiento de las instituciones públicas, hoy por hoy, deja bastante que desear en materia de comunicación: Los servicios que prestan no son competitivos en calidad ni atención con los que ofrecen las empresas. Si bien es verdad que los servicios de la administración pública no deben tener como objetivo el reparto de dividendos, no es menos cierto que, precisamente por tratarse de recursos públicos, es exigible que su gestión sea lo más eficaz posible y, en ningún caso está justificado que un servicio de peor calidad le cueste al erario público (al ciudadano) más caro que si lo prestara

³⁸ *ibidem*.

³⁹ *ibidem*, p. 44.

una organización privada; es decir, “al gestor de los recursos públicos se le puede y se le debe exigir que, por el mismo coste, preste un servicio de igual o mayor calidad que el ofrecido por la iniciativa privada.”⁴⁰

1.1 Necesidad de cambio en las instituciones

El panorama anteriormente descrito corresponde a la organización de las administraciones tal como ha venido funcionando en el pasado. Sin embargo, “la presión del entorno, desde la firme idea de los ciudadanos en cuanto a hacer respetar sus derechos, como el mayor control político-administrativo y una tendencia entre los responsables, encaminada al cambio de imagen del funcionario por la de gestor, hacen que las administraciones públicas se preocupen por incorporar a su gestión los enfoques de la empresa privada: orientación al cliente, atención a los resultados, así como los métodos y herramientas del desarrollo organizacional.”⁴¹

Sin embargo, aun reconociendo que este cambio estructural y organizativo de las administraciones públicas es irreversible, porque viene impuesto por los nuevos planteamientos tecnológicos y sociales, no hay que minimizar las dificultades que la implantación de esta reforma conlleva; principalmente como consecuencia de que el actual sistema tiene arraigadas sus raíces de mucho tiempo atrás, sin que hayan sufrido cambios sustanciales apreciables, sumado a esto la magnitud y la complejidad estructural.

Además, no se debe dejar de lado la oposición abierta o encubierta de muchos de los funcionarios que en el cambio ven peligrar su estatus, su poder e incluso su puesto de trabajo.

Si cualquier cambio organizacional en una empresa privada es un problema que requiere un tratamiento muy serio y profesional, y existen riesgos

⁴⁰ *ibidem*, p. 44.

⁴¹ *ibidem*, p. 45.

de fracaso, en las administraciones públicas las dificultades y el riesgo se incrementan considerablemente.

En todo cambio organizacional hay que contemplar dos aspectos fundamentales:⁴²

- a) Un planteamiento técnico: Rediseño de procesos, y
- b) Un planteamiento humano: Conseguir la participación y el compromiso del personal.

Para efectos del presente trabajo, nos centraremos en el segundo aspecto, más concretamente, en un factor decisivo para el cambio: La comunicación.

1.2 Aportación de la comunicación al cambio en las instituciones

La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales. Y es, además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno.

Es importante destacar que el cambio en las instituciones, como es el caso de la Sedesol, resulta ser mucho más complicado, con dificultades considerablemente mayores en comparación con las empresas. Por esto mayor es la necesidad de contar con la participación de la comunicación en la elaboración e implantación del proceso de mejoras.

“El plan de comunicación a desarrollar, debe ser diseñado para que todos los afectados por el cambio tengan conocimiento de qué se va a hacer (en qué va a consistir el cambio): por qué se hace; cómo se va a hacer; cómo les va a afectar, y qué saldo coste-beneficio les va a reportar personalmente.”⁴³

⁴² Joan, Elías, *op. cit.*, p. 45.

⁴³ *ibidem.*, p. 48

C MODELO DE COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

Si podemos medir la información aunque no de manera tan exacta, también podemos medir la cohesión de organizaciones o sociedades en función de su capacidad para transmitir información con pérdidas menores o mayores, o con distorsiones. Cuanto más pequeñas sean las pérdidas o distorsiones, y menor sea la mezcla de información no pertinente, más eficiente resultará un determinado canal de comunicaciones, o una cadena de transmisión de órdenes.

“Si concebimos una comunidad étnica o cultural como una red de canales de comunicación, y un Estado o un sistema político como una red de tales canales y de cadenas de mando, podemos medir la “integración” de individuos en un pueblo por su capacidad para recibir y transmitir información en un amplio ámbito de tópicos diferentes, con una demora relativamente escasa o poca pérdida de detalles importantes.”⁴⁴

La información debe preceder a la obediencia. Es imposible que alguien cumpla una orden a menos que sepa de qué orden se trata. En este sentido, algunos autores han analizado lo que llaman el “mito de legitimidad”, consistente en un conjunto eficaz de memorias interrelacionadas que identifican con mayor o menor claridad las clases de órdenes y fuentes de órdenes a las que se debe otorgar preferente atención, obediencia y apoyo, porque se vinculan con algunas de las pautas generales de valor predominantes en la cultura de la sociedad y con aspectos importantes en las estructuras de personalidad de sus miembros. Sin embargo, incluso donde gran parte de la población retiene en su mente esas creencias de legitimidad, tienen que existir formas de recibir rápida y exactamente las órdenes para que la gente pueda actuar de acuerdo con ellas.

⁴⁴ Deutsch, K. W., *Nationalism and social Communication*, Cambridge-Nueva York, M. I. T. Press-Wiley, pp. 70-74.

En este marco, es fácil cometer dos errores. El primero consiste en sobreestimar la importancia de los medios impersonales de comunicación, y en subestimar la significación de los contactos cara a cara. “La esencia de una organización consiste en que funciona como una red de estos contactos cara a cara, que determinan, en gran medida, lo que de hecho será transmitido con la mayor eficacia, y quiénes serán los “interiorizados” de la organización, es decir, aquellas personas que recibirán tanto información como atención en niveles muy privilegiados.”⁴⁵

El segundo error es considerar los mitos o símbolos de legitimidad como algo aislado de las redes reales de comunicaciones y de las redes humanas, por las cuales aquéllos son transmitidos y difundidos selectivamente. Sin creencias de legitimidad ampliamente difundidas y favorables es sumamente difícil de construir una red de comunicaciones cara a cara.

“Por otra parte, sin un control efectivo sobre el grueso de las redes efectivas de comunicación cara a cara, los poseedores nominales de los símbolos de legitimidad pueden resultar relativamente impotentes frente a los grupos que poseen ese control.”⁴⁶

1 El programa de comunicación interna aplicable a la Administración Pública Federal

Al pretender poner en marcha un Programa de Comunicación Interna lo primero que se debe hacer es observar el entorno que rodea al posible ámbito de aplicación de dicho programa, definiendo lo que se pretende conseguir, los problemas y las necesidades que existen, los apoyos, para más tarde definir cómo se va a conseguir lo que se pretende alcanzar (diseño del proyecto) y poder en una fase última ejecutarlo y hacer un seguimiento del mismo, en todo

⁴⁵ Deutsch, K. W., *Los nervios del gobierno*, s/ editor, s/ lugar de edición, p. 178.

⁴⁶ *ibidem*, p. 179.

este estudio está presente siempre la cultura, dicho análisis necesita de un estudio previo de la comunicación entre las partes.

Por ello se estudiará el Programa de Comunicación Interna desde dos perspectivas: Como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra.

Se configura como herramienta para la gestión del cambio el Programa de Comunicación Interna por que:

1. Participa en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica).

2. Ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.

3. Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización.

“El Programa de Comunicación Interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento porque supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva.”⁴⁷

Un buen programa de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: La interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de

⁴⁷ Diane M., Gayeski, *Integrar la comunicación para mejorar el rendimiento*, s/ editor, s/ lugar de edición, p. 77.

comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencias, por ejemplo, la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.

Además el Programa de Comunicación Interna incluye indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere o no; suelen ser resultado de lo que se ha observado, qué es necesario hacer o sobre qué aspectos es necesario incidir.

“Sirve de elemento integrador entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas a través de la comunicación y la gestión común de ésta.”⁴⁸

Un Programa de Comunicación Interna puede suponer una satisfacción en los empleados tal, que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente externo). Es decir, si logramos una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, tal y como se muestra en la imagen 1.

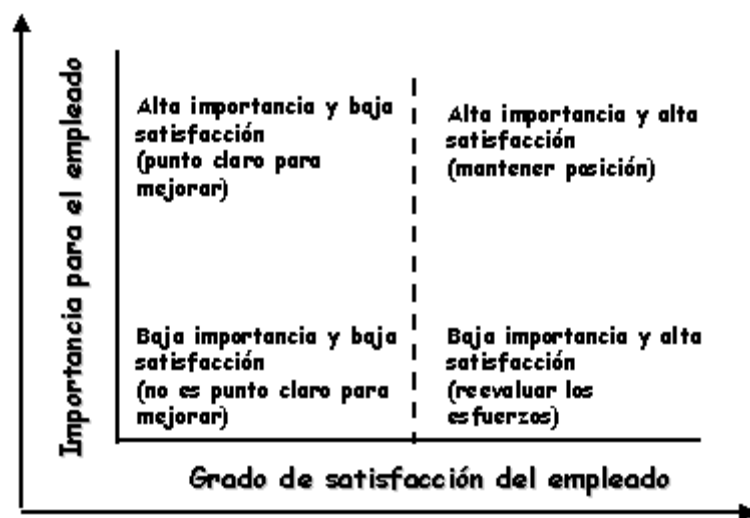


Imagen 1

⁴⁸ *ibidem*, p. 78.

En cuanto a cómo lograr dicho grado de satisfacción aunque no es objeto de estudio del presente trabajo, una de las herramientas más útiles la encontramos en la matriz presentada en la parte superior⁴⁹.

La imagen 1 refleja en qué medida aumenta la satisfacción de las personas de la organización con relación a la importancia. “En la medida en que algo carece de importancia para las personas de la organización la satisfacción de las mismas baja, sin embargo si la realización de la tarea tiene poca importancia pero su satisfacción es alta, es necesario evaluar los esfuerzos, si carece de importancia pero produce poca satisfacción hay que mejorar y finalmente si es muy importante y tiene mucha satisfacción lo más recomendable es mantener esa posición.”⁵⁰

⁴⁹ Alfonso, Jiménez, Creando valor a través de las personas, s/ editor, s/ lugar de edición, p. 113.

⁵⁰ *ibidem*.

Imagen 1. Explicación gráfica de la equivalencia Importancia-Satisfacción.

CAPÍTULO II

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

A HISTORIA DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (SEDESOL)

La Secretaría de Desarrollo Social remonta sus inicios al 29 de diciembre de 1976, cuando en el diario Oficial de la Federación se hicieron modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal con objeto de crear la entonces Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP), con las atribuciones principales de atender la problemática que se presentaba en torno a:

- a) Desarrollo urbano y los asentamientos humanos.
- b) Problema ecológico de la vivienda.

Seis años después, en el diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1982 se crea la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), cuya atribución primordial era la de: "Atender de manera integral los problemas de vivienda, desarrollo urbano y ecología"⁵¹.

Diez años mas tarde y con su publicación en el Diario Oficial de la Federación del 25 de mayo de 1992, se creó a partir de la fusión de la SEDUE y la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), quien manejaba el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), basando su estrategia de combate a la pobreza en el Programa Nacional de Solidaridad y buscando establecer una nueva relación entre el Estado y la sociedad.

⁵¹ Manual de inducción de la Secretaría de Desarrollo Social, p. 6.

Entre los primeros logros de la nueva Secretaría de Desarrollo Social, destacaron dos:

- a) La descentralización de algunas decisiones importantes y recursos a estados y municipios (Federalización) y,
- b) La creación de espacios comunitarios útiles para el combate a la pobreza.

El Gobierno Federal de México, dio a partir del año 2001, un sensible giro en el rumbo de la política social comparativamente con lo que se había hecho en administraciones anteriores.

A partir de ese año, la Secretaría de Desarrollo Social inicia el diseño de políticas y programas de cuarta generación, incorporando los aprendizajes de etapas anteriores, y partiendo de una realidad evidente: “el esfuerzo había sido a todas luces insuficiente”⁵².

El enfoque evolucionó de una conceptualización de la pobreza medida y entendida únicamente como consecuencia del ingreso de la población, a una que pone el énfasis en los activos generadores de ingreso: Educación, salud, patrimonio y vivienda, y en las oportunidades de la población: Laborales y de inversión. Es decir, la transición fue de una política social que atacaba las consecuencias de la pobreza, a otra que buscó atacar el origen de la misma.

Además, la Secretaría de Desarrollo Social, generó una estrategia general de corresponsabilidad, la cual ha marcado de manera profunda el diseño de los programas sociales.

Lo anterior ha obligado a la generación de programas en los que se invita a la población a participar de la política social, generando una evolución

⁵² Josefina Vázquez Mota, Secretaria de Desarrollo Social de 2000-2005, entrevistada por Joaquín López Dóriga, *El cristal con que se mira*, México, Radio Fórmula, 8 de julio de 2006.

de programas asistencialistas y paternalistas, a programas corresponsables con un mayor respeto a la necesidad sentida y expresada de la comunidad.

1 Corazón ideológico de la Sedesol

VISIÓN

Los mexicanos, a través de su propio esfuerzo e iniciativa, logran niveles de vida dignos y sostenidos. México cuenta con mecanismos y políticas que aseguran la creación consistente de prosperidad y equidad mediante el desarrollo de oportunidades y capacidades, con la participación de toda la sociedad. Se tiene equilibrio regional, así como bienestar generalizado, proporcional al desempeño de la economía mexicana y su relación con el contexto global.

Se han establecido las bases para un desarrollo social y humano integral en todas las dimensiones de la persona, tanto culturales como materiales, en plena libertad y responsabilidad, con compromiso solidario y subsidiario hacia el bien común.

México cuenta con un sistema urbano más equilibrado, dentro de una ordenación territorial sustentable, administrada localmente con eficiencia y eficacia, con vivienda digna para los hogares, equipamiento y servicios adecuados.

MISIÓN

La misión de la Secretaría de Desarrollo Social define los compromisos de la actual administración para avanzar en el logro de un efectivo desarrollo social:

Formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad.

Lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar con equidad, mediante las políticas y acciones de ordenación territorial, desarrollo urbano y vivienda, mejorando las condiciones sociales, económicas y políticas en los espacios rurales y urbanos.

EJES RECTORES

- Fomentar el desarrollo social con respeto a los derechos y la dignidad de las personas.
- Impulsar una visión compartida para la superación de la pobreza en todas las políticas públicas.
- Formular la política social con un enfoque subsidiario y no asistencialista, fomentando la cultura de la corresponsabilidad.
- Impulsar un auténtico federalismo y la coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno.
- Generar una política social con, de y para los pobres.
- Reforzar el tejido social, el desarrollo comunitario y la participación social.
- Proteger a las familias en condición de pobreza.
- Modernizar la política de asistencia social identificándola como un instrumento de equidad e inclusión.
- Fortalecer el desarrollo social con equidad de género.
- Respetar y proteger la diversidad étnica y cultural.

- Propiciar la integralidad de las acciones de política social, integrando una visión de curso de vida.
- Privilegiar el enfoque territorial y la focalización hacia los más pobres.
- Asegurar eficiencia.

2 Situación actual de la comunicación interna en la Sedesol.

En la búsqueda del fortalecimiento entre el personal de la Sedesol del sentido de pertenencia y de un mayor involucramiento, para consecuentemente facilitar el logro de la misión institucional y su gran compromiso con México, mediante la difusión regulada de las actividades y logros obtenidos; el Departamento de Comunicación Interna, en apego a la estrategia uniforme de comunicación, planteada en la *Agenda Presidencial de Buen Gobierno* y en congruencia con la *Norma que establece el esquema general para la implantación de sistemas de Comunicación Interna en la Administración Pública Federal Centralizada*, define su estructura y funcionamiento actual de la siguiente manera:

Los servicios que ofrece la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales en materia de comunicación interna, son los siguientes:

- Difusión de información de carácter interno e institucional.
- Regulación de los medios de difusión a cargo de Comunicación Interna.
- Redacción y diseño de imagen en publicaciones y material interno.
- Elaboración del trámite de impresión de publicaciones para las áreas solicitantes.
- Planeación, desarrollo, ejecución y seguimiento de campañas internas para las Unidades Administrativas que lo requieran.
- Diseño y colocación de señalización informativa en los inmuebles de la Sedesol.

- Implantación y regulación de la imagen institucional a nivel interno.
- Diseño de imagen en eventos especiales organizados al interior de la Sedesol.

Las atribuciones y funciones de Comunicación Interna anteriormente mencionadas se encuentran fundamentadas en:

- La Norma que establece el esquema general para la implantación de sistemas de Comunicación Interna en la Administración Pública Federal Centralizada.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social.
- Manual de Organización de la Dirección General de Recursos Humanos.
- Manual de Procedimientos de la Dirección General de Recursos Humanos.
- Manual de identidad institucional 2006-2012.
- Manual de identidad gráfica Sedesol.

Difusión de información interna

- La Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales es responsable de toda la información de carácter interno que deba difundirse entre el personal de la Secretaría.

- La información de carácter interno son los oficios emitidos por la dependencia dirigidos al personal, sea a un sector de la población laboral o a todos los trabajadores, los carteles y publicaciones emitidos por la Sedesol u otras instituciones públicas o privadas que tengan relación con la Secretaría y promuevan información, un bien o servicio al personal, y los comunicados que las Unidades Responsables pretendan difundir entre los trabajadores.
- Ningún oficio, comunicado o publicación de carácter interno debe atentar contra la integridad de ningún trabajador de la Sedesol.
- La difusión de información interna se realiza a través de los siguientes medios: Tableros de avisos, correo electrónico, boletín mensual Enlasedesol, publicaciones internas, intranet, y recibos de nómina.
- Queda prohibido difundir información a través de los medios de difusión interna sin la previa autorización de la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales.
- Todas las Unidades Responsables pueden solicitar la difusión de información a través de la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales.
- Para la difusión de información, las Unidades Administrativas deben enviar por escrito su solicitud a la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales, especificando tipo de servicio requerido y la fecha límite para su publicación.
- La Dirección de Comunicación Interna revisa que la información recibida sea válida y procede a informar si su solicitud resulta procedente.

- Si resulta procedente la difusión se realiza en los medios óptimos para la información a publicar.
- La información se retira de estos medios con base en la temporalidad de la información.

Medios de difusión interna

Únicamente la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales es responsable de la administración y mantenimiento de los medios de difusión interna mencionados a continuación:

- Los tableros de avisos colocados en los pisos de los inmuebles de Paseo de la Reforma 51, 116, 333, Tepepan y los Centros Educativos de la Sedesol; el correo electrónico comunicacion_interna@sedesol.gob.mx; y el boletín mensual Enlasedesol.
- No debe colocarse información en alguno de los medios de difusión antes mencionados sin la previa autorización de la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales.
- Todas las Unidades Responsables pueden solicitar la difusión de información en este medio.
- El personal puede publicar información de relevancia para el resto de los trabajadores de la Sedesol -sea un bien o servicio- y debe proporcionarla a la Dirección de Comunicación Interna para su autorización, formato y difusión.
- Toda la información que no cuente con el logo de Comunicación Interna será removida de los tableros de aviso.

- En el caso de las Delegaciones Estatales, cada una designa al responsable de los tableros de avisos. La Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales únicamente delimita los espacios para los distintos tipos de información y provee los comunicados u oficios que deben colocarse en cada una de las Delegaciones.
- Todos los comunicados de carácter oficial deberán colocarse en la parte superior izquierda de los tableros de aviso. Toda la información de las distintas Unidades Administrativas en general deberá colocarse en la parte superior media de los tableros. La información referente a prestaciones sociales se difundirá en la parte inferior izquierda de éstos.
- El envío de comunicados internos y oficiales, y la administración del correo electrónico: comunicacion_interna@sedesol.gob.mx está a cargo exclusivamente de la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales.
- Toda la información de carácter institucional dirigida a todo el personal o a un sector de la población de la Sedesol y que pretenda difundirse por correo electrónico, únicamente deberá enviarse por la dirección: comunicacion_interna@sedesol.gob.mx
- Si el comunicado va dirigido a todo el personal, el envío se realiza en la opción copia oculta, para que el usuario reciba el comunicado de manera más personalizada. En este caso no se solicita acuse de recibo pues la cuenta de comunicación interna se saturaría con el acuse de tantos usuarios.
- Si el documento que se va a enviar a parte del personal -que no exceda de 50 usuarios- se utiliza la opción para, y sí se envía la

opción de acuse de recibo para confirmar que este documento llegó a todos los destinatarios.

- Todas las Unidades Responsables pueden solicitar la difusión de información en este medio.
- La elaboración, diseño y distribución del boletín Enlasedesol se encuentra a cargo de la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales.
- Únicamente el Comité Editorial conformado para esta publicación es responsable de los contenidos a publicar.
- La periodicidad de este boletín es mensual.
- El tiraje de la publicación son 7 500 ejemplares por edición.
- El boletín se realiza en dos formatos, impreso y electrónico.
- Todas las Unidades Responsables pueden solicitar la difusión de información en este medio tomando en cuenta los espacios y fechas establecidas de redacción, diseño, impresión, acabado y difusión.

Redacción y diseño de imagen a nivel interno

- Las Unidades Responsables que requieran la redacción y diseño de imagen de algún comunicado, deben de enviar su solicitud por escrito a la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales.
-
- La Unidad Administrativa debe especificar a quién se dirige el comunicado y fecha límite de entrega.

- Se revisa la solicitud y si ésta procede, los diseñadores y redactores del área realizan las propuestas correspondientes.
- Las propuestas son enviadas para el visto bueno a la Unidad Administrativa que solicitó el trabajo.
- Se realizan las correcciones pertinentes y se dan a conocer a la población deseada a través de los medios de difusión interna indicados.

Campañas internas

- La Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales es responsable de planear, desarrollar, ejecutar y darles el debido seguimiento a las campañas internas de la Sedesol.
- Las campañas internas se planean por la propia Dirección, o bien las Unidades Administrativas tienen la opción de solicitar el apoyo; petición que será atendida, siempre y cuando la campaña sea de carácter interno e institucional.
- La temporalidad será definida por la Dirección de Comunicación Interna, o bien por la UR solicitante, apegada a los fines de cada una de las campañas.
- La planeación comprende la definición conceptual de la campaña para la preparación de textos e imágenes así como el establecimiento de la temporalidad de la misma y la elección de los medios más adecuados para su difusión.

- El desarrollo es la preparación en forma de los textos e imágenes para fecharlos en un cronograma diseñado con base en la temporalidad planeada.
- La ejecución es la difusión de la campaña en los medios elegidos a través de los mensajes preparados con anterioridad, para dispararlos a medios en tiempo y forma con base en el cronograma realizado.
- Todas las Unidades Administrativas pueden solicitar apoyo para la realización y difusión de las campañas internas deseadas a la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales.

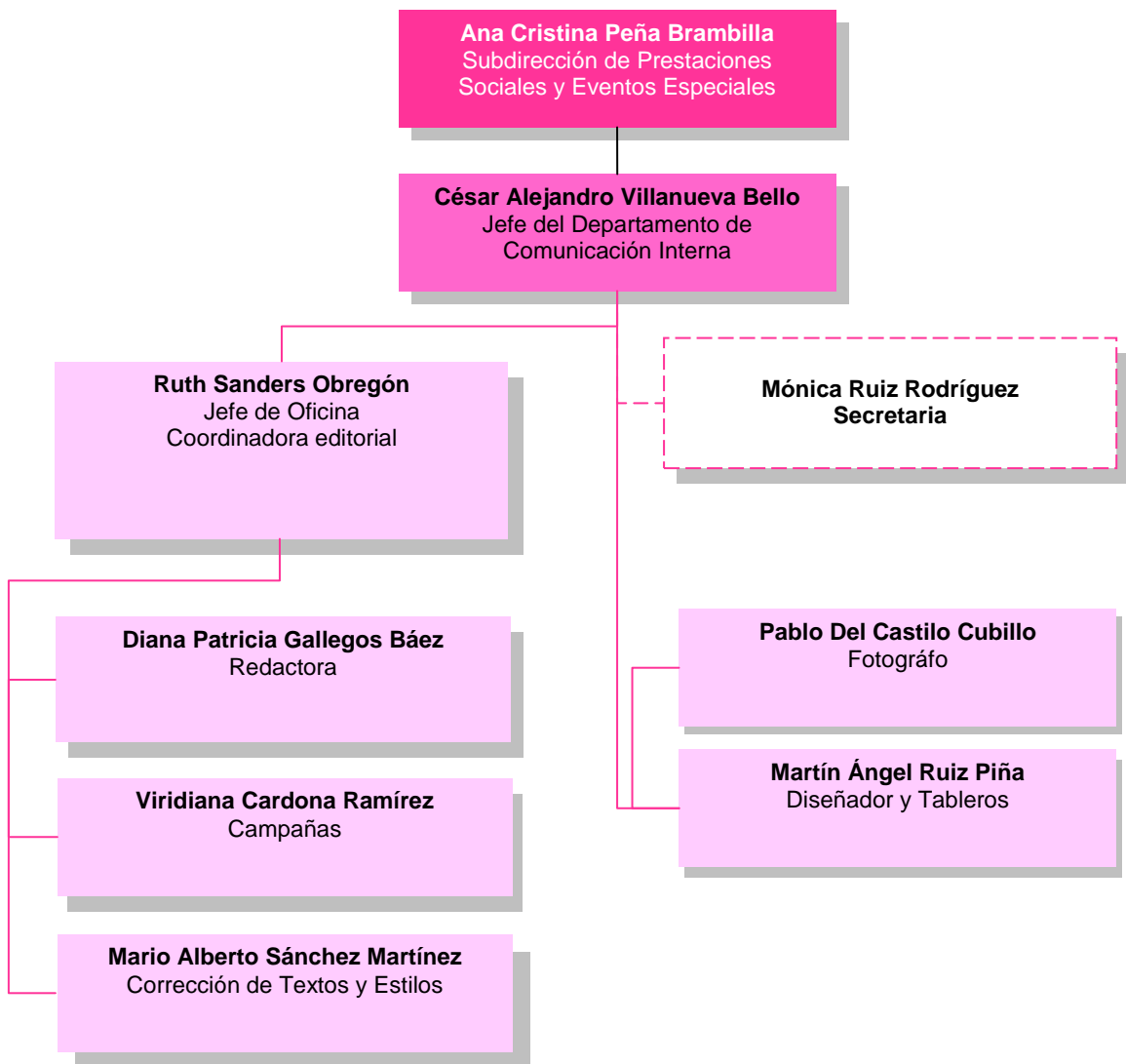
Señalización informativa

- La Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales es responsable del diseño y colocación de señalización informativa en los inmuebles de la Secretaría.
- La señalización está dirigida a todos los usuarios de los inmuebles, abarca la información de carácter general que se necesita para llegar a cualquier espacio en particular como oficinas o bien zonas generales como baños, escaleras de servicio y elevadores.
- Todas las Unidades Responsables pueden solicitar el diseño y colocación de señalización informativa, si requieren identificar un espacio específico en su área, a la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales.
- La solicitud debe hacerse por escrito o vía correo electrónico dirigido al responsable de la Dirección de Comunicación Interna y

Prestaciones Sociales, especificando la ubicación de la señalización.

- Diseño de imagen de eventos especiales al interior.
- Las Unidades Administrativas que deseen el diseño de imagen del algún evento deberán solicitarlo a la Dirección de Comunicación Interna y Prestaciones Sociales.

Cronograma



2.1 Estructura de la comunicación interna en el entorno inmediato.⁵³

Para efectos del presente trabajo, y dada la apertura que mostró la licenciada Mirna Bañuelos Hernández, impulsora del departamento de comunicación interna dentro de la Secretaría de Energía, se ha decidido trabajar para estudios del entorno inmediato con dicha Secretaría.

Actualmente la Secretaría de Economía tiene definidos sus objetivos estratégicos, de comunicación y los alcances que éstos tienen hacia sus clientes (4, 795 Servidores Públicos en áreas centrales) de acuerdo a diferentes estudios y diagnósticos que *Carvallo Consultores* ha realizado para dicha institución. Con base en lo anterior se arrojan los siguientes datos:

Objetivos estratégicos:

- ✓ Difundir el Proyecto Institucional a través de información sobre hechos, acciones, proyectos y actores.
- ✓ Orientar las acciones de comunicación interna hacia el logro de las metas institucionales.
- ✓ Mejorar y generar canales de comunicación interna oficiales bidireccionales en la Secretaría de Economía con sus trabajadores.

Objetivos de comunicación:

- ✓ Diseñar la estrategia de comunicación interna y operar el programa de trabajo para la Secretaría de Economía.

⁵³ Resumen de la entrevista realizada con Mirna Bañuelos Hernández, Exrepresentante de la Secretaría de Energía, ante la Red de Comunicación Interna, México, mayo de 2002.

- ✓ Poner en marcha acciones de comunicación que impacten sobre la estrategia de desarrollo institucional y los Servidores Públicos.
- ✓ Generar políticas y lineamientos de comunicación e imagen institucional en la dependencia, para una mayor efectividad en los mensajes y en el correcto uso de medios de comunicación interna.

Alcance:

- ✓ Difundir los proyectos sustantivos de la institución así como el proyecto de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional.
- ✓ Favorecer la comunicación entre los trabajadores y servidores públicos de todos los niveles.
- ✓ Coadyuvar en el mejoramiento e implementación de estrategias y acciones de desarrollo humano y desarrollo institucional que involucren y vinculen al personal.
- ✓ Impulsar la Nueva Cultura Laboral y los conceptos de innovación y calidad gubernamental en materia de recursos humanos.
- ✓ Conducir las acciones de comunicación interna de la institución.
- ✓ Minimizar rumores y unificar criterios con información real y actual.
- ✓ Revalorizar la importancia del personal, que se sientan tomados en cuenta por el derecho que tienen de ser informados.

2.2 Estructura de la comunicación interna en su entorno no inmediato.⁵⁴

Cuando inició el proceso de cambio y privatización en TELMEX, la oficina de comunicación era una dependencia de la Gerencia de Personal. Esta situación reveló que en la etapa paraestatal y durante el proceso de venta de la empresa, no se percibía la comunicación como una práctica estratégica, o al menos no con todos los alcances que podía tener.

Los procesos de cambio y la reorganización de TELMEX propusieron condiciones que llevaron a reconsiderar esta concepción acerca de lo comunicativo. Entre otras razones, se creó la Subdirección de Comunicación porque a esta área se le planteaba el reto de, por un lado, revertir al exterior el clima negativo de opinión hacia la empresa y el proceso de privatización. Por otro lado, hacia el interior, debía generar espacios comunicativos con el discurso de la nueva administración, personalizado en la Dirección General, discurso que proponía lo que sería el nuevo TELMEX, meta fundamental para la propia organización. Ambas exigencias se resumieron en la de generar o ganar los espacios simbólicos y llenarlos con un discurso que debía recomponer la imagen de Teléfonos de México, a la vez que promover la imagen y visión de la Dirección General.

La idea anterior designó la estrategia general de comunicación. La comunicación, como práctica estratégica, empezaba a ordenarse para después contribuir a la organización de la empresa.

Hacia el interior, la tarea comunicativa básica era generar espacios informativos que fueran marcados con el discurso de la Dirección General. Este objetivo se revelaba fundamental para cualquier otra intención, pues al interior de TELMEX la fuente casi única de comunicación institucional, que además

⁵⁴ Resumen de la entrevista realizada con Xavier Ávila, coautor del libro titulado *La organización habitable*, colaborador específico del apartado titulado *Evaluación de los medios de comunicación de TELMEX*, México, 12 de noviembre de 2007.

gozaba de enorme credibilidad, era el sindicato. Dicho de otro modo. TELMEX era lo que el sindicato decía y en la empresa pasaba lo que el sindicato anunciaba.

En ocasiones, parecía que el vocero de Teléfonos de México era el secretario general del sindicato. Entonces, las tareas comunicativas eran claras: Hacer circular la visión de la empresa que la Dirección General tenía, pero a la par, producir los medios por los cuales hacer circular esos datos y establecer la red de contactos que permitiera conocer y hacer fluir la información.

De esta forma, la comunicación siguió varias líneas. Por un lado, se trató de establecer contactos con otras instancias de la empresa, incluido el sindicato. También se trabajó en la producción de medios internos y en las presentaciones públicas del director general de TELMEX.

B ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ANTES Y DESPUÉS DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDESOL.

Para efectos del presente trabajo se puso a consideración la aplicación de una encuesta, que considerara preguntas iguales en materia de clima organizacional, aplicada a 2'500 personas con la ayuda de la Intranet de la propia Sedesol, tomando como referencia los índices de resultados arrojados en junio del 2001; esto con la finalidad de obtener los efectos positivos y negativos del antes y después de la creación del Departamento de Comunicación Interna, específicamente en la Secretaría de Desarrollo Social.

De esta manera, no sólo se conocerían las características del cliente al cual nos estamos dirigiendo, sino además sus necesidades de comunicación, expectativas y requerimientos.

Asimismo, se anexa al final de la presente tesis un diagnóstico realizado por la Consultoría en comunicación *Integrare* (Anexo 1), donde se expone la

necesidad de los servidores públicos de la Sedesol por una comunicación interna eficiente.

Como cuestión previa cabe mencionar que la autoevaluación a través de este modelo implica que la organización debe alcanzar una tendencia positiva en el valor de los indicadores, tanto de percepción como de rendimiento.

La metodología planeada, contempló la recolección de información a través de un cuestionario, mediante una encuesta a empleados, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Siempre es conveniente convocar a la participación de los empleados. Tanto se trate de una evaluación de la satisfacción laboral como acción aislada, o como parte de un programa más amplio de mejora o modernización o del tipo que sea, es necesario convencer al personal del interés de la organización por conocer sus ideas y por hacerles participar activamente en esa acción.
- La investigación cualitativa, en sí misma, facilitará información útil sobre los factores de satisfacción/insatisfacción, incluso, en qué segmentos del personal son más evidentes.

Las áreas de satisfacción a analizar en la encuesta aplicada, se muestran a continuación.

- Comunicación.
- Misión, visión, valores y políticas.
- Condiciones de empleo.
- Objetivos y evaluación del desempeño.
- Clima en el trabajo.
- Participación.
- Desarrollo de carreras.

- Reconocimiento.
- Dirección y supervisión.
- Relaciones laborales.
- Salario y beneficios.
- Formación y desarrollo.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Igualdad.

La encuesta se realizó de manera anónima y voluntaria. Los resultados de las encuestas se analizaron, agrupándolos por áreas y presentadas en forma de indicadores. Como cualquier indicador, se estableció un objetivo, mismos que serán mostrados en el Capítulo III.

Por otra parte, y teniendo en cuenta que el objetivo de la evaluación de la satisfacción laboral es dotar de información para planear objetivos en cuanto a su mejora, es indispensable comparar los resultados obtenidos en periodos específicos.


Finalmente resta elaborar los planes de mejora. Para ello, se establecerán objetivos en aquellos factores que se consideren prioritarios así como una relación de acciones que incidan positivamente en el logro de esos objetivos.


A continuación las preguntas realizadas y los resultados obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional 2001 y 2008.


1 Efectos positivos y negativos antes de su creación.


I. Recompensas y Reconocimientos	Índice	
	%	👤
Si trabajara para el sector privado con las mismas responsabilidades que ahora tengo, obtendría mejores ingresos	77.57	1'939
Si trabajara en otra institución pública con las mismas responsabilidades que ahora tengo, obtendría mejores ingresos.	73.99	1'849
Mi desempeño es importante para futuras promociones	70.71	1'767
Mi jefe(a) es justo(a) en la evaluación de mi trabajo	65.81	1'627
En mi empleo se aprovechan bien mis capacidades	63.39	1'584
Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimiento de mi jefe(a)	61.87	1'546
Las oportunidades de progresar están al alcance de las personas calificadas (independientemente de su sexo, raza, religión, edad, medio cultural o discapacidad)	59.54	1'488
Mi jefe(a) me hace sentir importante	59.12	1'478
General Recompensas y Reconocimientos	66.50	1'662


II. Capacitación y Desarrollo	Índice	
	%	👤
Me gusta el trabajo que hago	89.64	2'241
En mi trabajo aplico mis conocimientos	83.20	2'080
Mi trabajo me hace sentir realizado	78.88	1'971
La capacitación que recibo en el trabajo mejora mis conocimientos	63.64	1'591
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme	60.66	1'516
La capacitación que recibo en el trabajo me motiva para mejorar y crecer	60.36	1'509
Recibo capacitación para ofrecer un servicio de alta calidad	52.91	1'322
General Capacitación y Desarrollo	69.90	1'747


III. Innovación y Cambio	Índice	
	%	
Me siento preparado(a) para enfrentar los cambios que ocurran en mi puesto	88.64	2'216
Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas	67.82	1'695
En la institución los cambios en las formas de trabajar generan resistencia	64.04	1'601
Mi jefe(a) me alienta a ser creativo (desarrollar mejores formas de trabajar)	61.94	1'548
En mi empleo se promueven nuevas maneras de trabajar más eficientes	61.58	1'539
Conozco el Programa de Innovación y Calidad de la Institución	55.61	1'390
General Innovación y Cambio	66.27	1'656


IV. Calidad y Orientación al Cliente	Índice	
	%	
Conozco la Misión de la Institución	72.87	1'946
Sé con claridad quiénes son los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo	72.52	1'813
Conozco las necesidades de los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo	71.27	1'781
Conozco el modelo de calidad de la institución donde trabajo	70.31	1'757
Conozco los estándares de calidad que maneja la institución donde trabajo	61.18	1'529
Cuento con los recursos suficientes para dar satisfacción a los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo	57.57	1'439
En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los clientes (destinatarios o usuarios) para mejorar la calidad de los productos y los servicios	57.42	1'435
General Calidad y Orientación al Cliente	66.16	1'654


V. Género y Diversidad	Índice	
	%	
En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, origen nacional, religión, edad, medio cultural o discapacidad)	76.55	1'913
Las oportunidades de capacitación son iguales para hombres y mujeres	76.00	1'900
En mi trabajo no existe hostigamiento	64.20	1'605
En mi trabajo no existe discriminación	55.94	1'398
Cuando se cumple con el perfil, en mi trabajo se contrata a todo tipo de personas	50.55	1'263
General Género y Diversidad	64.65	1'616

VI. Comunicación	Índice	
	%	
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes grupos	62.26	1'556
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes niveles	60.86	1'521
En mi trabajo la comunicación no es el chisme	59.17	1'479
Los(as) jefes(as) comunican la visión, la misión y los valores de la organización	56.53	1'413
La institución me mantiene bien informado(a)	53.73	1'343
General Comunicación	58.51	1'462

VII. Disponibilidad de Recursos	Índice	
	%	
Cuento con suficiente información para hacer bien mi trabajo	70.37	1'759
Los recursos con los que cuento para hacer mi trabajo son de buena calidad	59.14	1'478
Los recursos con los que cuento son suficientes para el buen desarrollo de mi trabajo	55.09	1'377
Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo	54.79	1'369
En mi institución, el trámite para conseguir los recursos para realizar mi trabajo no es complicado	37.50	937
No hay que hacer muchos trámites para obtener el material de trabajo	37.03	925
General Disponibilidad de Recursos	52.32	1'308

VIII. Calidad de Vida Laboral	Índice	
	%	
He hecho amigos en el trabajo	87.65	2'191
El trato con los compañeros(as) de trabajo es cordial	76.49	1'912
Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo	69.72	1'743
En mi área de trabajo hay espíritu de cooperación	64.42	1'610
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme	60.66	1'516
Se mantiene a los(as) empleados(as) informados sobre los temas que afectan su trabajo	50.30	1'257
La distribución del trabajo entre los(as) empleados(as) es justa	48.44	1'211
General Calidad de Vida Laboral	65.38	1'634


IX. Balance Trabajo-Familia	Índice	
	%	
Me siento orgulloso de ser parte de la Institución	84.46	2'111
Siento lealtad hacia la Institución	83.71	2'092
Después de mi trabajo, disfruto con tranquilidad los momentos familiares	82.38	2'059
Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar	78.48	1'962
La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia	75.78	1'894
Mi familia está orgullosa de que yo trabaje en la Institución	73.52	1'838
General Balance Trabajo-Familia	79.72	1'993

X. Colaboración y Trabajo en Equipo	Índice	
	%	
Tengo disposición para colaborar en el trabajo	93.35	2'333
En mi trabajo, se fomenta la colaboración con otras áreas	74.64	1'866
En mi área se fomenta el trabajo en equipo	69.06	1'726
En mi trabajo, recibo apoyo de otras Áreas	62.94	1'573
En mi Institución, las diferentes unidades cooperan para que se haga bien el trabajo	62.74	1'568
En mi Institución se valora el trabajo en equipo	57.29	1'432
General Colaboración y Trabajo en Equipo	70.00	1'750

XI. Liderazgo y Participación	Índice	
	%	í
Me siento parte de mi grupo de trabajo	78.91	1'972
Mi jefe(a) comunica las prioridades del trabajo	68.36	1'709
Mi jefe(a) me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad	67.43	1'685
Mi jefe(a) me orienta para mejorar mi trabajo	67.16	1'679
Mi jefe(a) siempre está al tanto de los problemas importantes de mi trabajo	65.12	1'628
Mi jefe(a) atiende mis sugerencias y comentarios	63.78	1'594
Mi jefe(a) distribuye equitativamente el trabajo	62.56	1'564
General Liderazgo y Participación	67.62	1'690


XII. Identidad con la Dependencia	Índice	
	%	í
Me siento satisfecho(a) con las responsabilidades de mi trabajo	87.18	2'179
Me siento orgulloso de ser un trabajador al servicio del estado	82.48	2'062
Trabajar en el gobierno me permite estar al servicio de los más necesitados	76.55	1'913
Recomiendo a la Institución como un buen lugar para trabajar	71.30	1'782
Ante una misma oferta de pago, prefiero trabajar en el gobierno que en la iniciativa privada	70.08	1'752
Presumo ante mis amigos de pertenecer a la Institución donde trabajo	66.25	1'656
General Identidad con la Dependencia	75.64	1'891


XIII. Valores	Índice	
	%	í
En mi trabajo actúo de acuerdo a los valores que promueve la dependencia	78.03	1'950
Identifico con facilidad los valores de la Institución	70.32	1'758
En mi trabajo, si veo corrupción la denuncio	68.19	1'704
Conozco el código de conducta de la Institución donde trabajo	63.80	1'595
Conozco el código de ética de la Institución donde trabajo	62.95	1'573
General Valores	68.66	1'716


XIV. Enfoque a Resultados y Efectividad	Índice	
	%	
Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo	95.88	2'397
Lo más importante en mi trabajo es lograr buenos resultados para la Institución	89.15	2'228
Esta encuesta es un buen medio para que mi opinión sea tomada en cuenta	80.02	2'000
Sé en qué contribuye mi trabajo a los resultados finales de mi Institución	73.82	1'845
Mi jefe(a) me dirige hacia el logro de buenos resultados en mi trabajo	73.35	1'833
Creo que se le dará importancia a los resultados de esta encuesta	69.19	1'729
Conozco el resultado final del trabajo de mi Institución	57.43	1'435
General Enfoque a Resultados y Efectividad	76.98	1'924


Índice General del Clima Organizacional	67.74	1'693
--	--------------	--------------


2 Efectos positivos y negativos después de su creación.


I. Recompensas y Reconocimientos	Índice	
	%	
Si trabajara para el sector privado con las mismas responsabilidades que ahora tengo, obtendría mejores ingresos	81.25	2'031
Si trabajara en otra institución pública con las mismas responsabilidades que ahora tengo, obtendría mejores ingresos.	75.32	1'883
Mi desempeño es importante para futuras promociones	71.06	1'776
Mi jefe(a) es justo(a) en la evaluación de mi trabajo	73.69	1'842
En mi empleo se aprovechan bien mis capacidades	67.51	1'687
Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimiento de mi jefe(a)	64.98	1'624
Las oportunidades de progresar están al alcance de las personas calificadas (independientemente de su sexo, raza, religión, edad, medio cultural o discapacidad)	64.23	1'605
Mi jefe(a) me hace sentir importante	63.69	1'592
General Recompensas y Reconocimientos	70.21	1'755


II. Capacitación y Desarrollo	Índice	
	%	
Me gusta el trabajo que hago	91.26	2'281
En mi trabajo aplico mis conocimientos	85.60	2'140
Mi trabajo me hace sentir realizado	81.24	2'031
La capacitación que recibo en el trabajo mejora mis conocimientos	65.97	1'649
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme	60.86	1'521
La capacitación que recibo en el trabajo me motiva para mejorar y crecer	63.29	1'582
Recibo capacitación para ofrecer un servicio de alta calidad	53.82	1'345
General Capacitación y Desarrollo	71.72	1'793


III. Innovación y Cambio	Índice	
	%	
Me siento preparado(a) para enfrentar los cambios que ocurran en mi puesto	90.02	2'250
Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas	73.43	1'835
En la institución los cambios en las formas de trabajar generan resistencia	67.95	1'698
Mi jefe(a) me alienta a ser creativo (desarrollar mejores formas de trabajar)	63.24	1'581
En mi empleo se promueven nuevas maneras de trabajar más eficientes	61.65	1'541
Conozco el Programa de Innovación y Calidad de la Institución	61.86	1'546
General Innovación y Cambio	69.69	1'742


IV. Calidad y Orientación al Cliente	Índice	
	%	
Conozco la Misión de la Institución	75.25	1'881
Sé con claridad quiénes son los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo	73.72	1'843
Conozco las necesidades de los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo	73.13	1'828
Conozco el modelo de calidad de la institución donde trabajo	74.81	1'870
Conozco los estándares de calidad que maneja la institución donde trabajo	65.75	1'643
Cuento con los recursos suficientes para dar satisfacción a los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo	61.24	1'531
En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los clientes (destinatarios o usuarios) para mejorar la calidad de los productos y los servicios	59.16	1'479
General Calidad y Orientación al Cliente	69.00	1'725


V. Género y Diversidad	Índice	
	%	
En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, origen nacional, religión, edad, medio cultural o discapacidad)	78.09	1'952
Las oportunidades de capacitación son iguales para hombres y mujeres	80.02	2'000
En mi trabajo no existe hostigamiento	67.49	1'687
En mi trabajo no existe discriminación	57.55	1'438
Cuando se cumple con el perfil, en mi trabajo se contrata a todo tipo de personas	61.56	1'539
General Género y Diversidad	68.94	1'723


VI. Comunicación	Índice	
	%	
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes grupos	71.68	1'792
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes niveles	65.72	1'643
En mi trabajo la comunicación no es el chisme	65.35	1'633
Los(as) jefes(as) comunican la visión, la misión y los valores de la organización	60.37	1'509
La institución me mantiene bien informado(a)	58.51	1'462
General Comunicación	64.32	1'608


VII. Disponibilidad de Recursos	Índice	
	%	
Cuento con suficiente información para hacer bien mi trabajo	72.41	1'810
Los recursos con los que cuento para hacer mi trabajo son de buena calidad	61.90	1'547
Los recursos con los que cuento son suficientes para el buen desarrollo de mi trabajo	58.79	1'469
Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo	57.05	1'426
En mi institución, el trámite para conseguir los recursos para realizar mi trabajo no es complicado	41.30	1'032
No hay que hacer muchos trámites para obtener el material de trabajo	39.32	983
General Disponibilidad de Recursos	55.12	1'378


VIII. Calidad de Vida Laboral	Índice	
	%	
He hecho amigos en el trabajo	91.94	2'298
El trato con los compañeros(as) de trabajo es cordial	79.27	1'981
Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo	72.24	1'806
En mi área de trabajo hay espíritu de cooperación	67.66	1'691
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme	64.03	1'600
Se mantiene a los(as) empleados(as) informados sobre los temas que afectan su trabajo	53.46	1'336
La distribución del trabajo entre los(as) empleados(as) es justa	51.38	1'284
General Calidad de Vida Laboral	68.56	1'714


IX. Balance Trabajo-Familia	Índice	
	%	
Me siento orgulloso de ser parte de la Institución	85.46	2'136
Siento lealtad hacia la Institución	83.71	2'092
Después de mi trabajo, disfruto con tranquilidad los momentos familiares	86.38	2'159
Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar	79.48	1'987
La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia	75.78	1'894
Mi familia está orgullosa de que yo trabaje en la Institución	77.52	1'938
General Balance Trabajo-Familia	81.38	2'034

X. Colaboración y Trabajo en Equipo	Índice	
	%	
Tengo disposición para colaborar en el trabajo	95.46	2'386
En mi trabajo, se fomenta la colaboración con otras áreas	76.60	1'915
En mi área se fomenta el trabajo en equipo	71.49	1'787
En mi trabajo, recibo apoyo de otras Áreas	64.47	1'611
En mi Institución, las diferentes unidades cooperan para que se haga bien el trabajo	63.92	1'598
En mi Institución se valora el trabajo en equipo	61.00	1'525
General Colaboración y Trabajo en Equipo	72.15	1'803

XI. Liderazgo y Participación	Índice	
	%	
Me siento parte de mi grupo de trabajo	79.63	1'990
Mi jefe(a) comunica las prioridades del trabajo	71.34	1'783
Mi jefe(a) me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad	69.61	1'740
Mi jefe(a) me orienta para mejorar mi trabajo	68.21	1'705
Mi jefe(a) siempre está al tanto de los problemas importantes de mi trabajo	67.87	1'696
Mi jefe(a) atiende mis sugerencias y comentarios	65.65	1'641
Mi jefe(a) distribuye equitativamente el trabajo	64.62	1'615
General Liderazgo y Participación	69.56	1'739

XII. Identidad con la Dependencia	Índice	
	%	
Me siento satisfecho(a) con las responsabilidades de mi trabajo	91.84	2'296
Me siento orgulloso de ser un trabajador al servicio del estado	83.65	2'091
Trabajar en el gobierno me permite estar al servicio de los más necesitados	78.03	1'950
Recomiendo a la Institución como un buen lugar para trabajar	73.80	1'845
Ante una misma oferta de pago, prefiero trabajar en el gobierno que en la iniciativa privada	74.52	1'863
Presumo ante mis amigos de pertenecer a la Institución donde trabajo	69.54	1'738
General Identidad con la Dependencia	78.56	1'964

XIII. Valores	Índice	
	%	
En mi trabajo actúo de acuerdo a los valores que promueve la dependencia	81.23	2'030
Identifico con facilidad los valores de la Institución	73.91	1'847
En mi trabajo, si veo corrupción la denuncio	69.08	1'727
Conozco el código de conducta de la Institución donde trabajo	65.59	1'639
Conozco el código de ética de la Institución donde trabajo	63.66	1'591
General Valores	70.69	1'767

XIV. Enfoque a Resultados y Efectividad	Índice	
	%	
Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo	96.51	2'412
Lo más importante en mi trabajo es lograr buenos resultados para la Institución	91.20	2'280
Esta encuesta es un buen medio para que mi opinión sea tomada en cuenta	83.28	2'082
Sé en qué contribuye mi trabajo a los resultados finales de mi Institución	75.53	1'888
Mi jefe(a) me dirige hacia el logro de buenos resultados en mi trabajo	74.91	1'872
Creo que se le dará importancia a los resultados de esta encuesta	70.34	1'758
Conozco el resultado final del trabajo de mi Institución	59.89	1'497
General Enfoque a Resultados y Efectividad	78.80	1'970

Índice General del Clima Organizacional	70.62	1'765
---	-------	-------

3 Interpretación de resultados

Como resultado del anterior ejercicio de análisis del entorno y de la situación anterior y posterior a la creación del Departamento de Comunicación Interna, se diagnosticó que la comunicación en la Sedesol, tenía las siguientes características:

- Deficiente e incompleta.
- Información formal con poca credibilidad y se da fuera de tiempo.
- Predominio el rumor.
- Imprecisa.
- Deficiente en cantidad y calidad.
- Informal y pésima.
- Vertical y autoritaria.
- Comunicación jerarquizada, aislada, impositiva, distorsionada y con exagerada formalización.

Sin embargo, después de la creación del Departamento de Comunicación Interna, y de acuerdo a los porcentajes manejados en las encuestas, se puede hablar de una mejora de los síntomas negativos mencionados de un 2.88% a nivel general y un 5.81% en el apartado propiamente de la comunicación.

A pesar de la mejora, dada la desatención actual a tan importante departamento, se puede concluir que:

Al año 2010 no existen responsables de la comunicación interna en la Sedesol y el concepto de comunicación interna dista mucho de ser estratégico. Más de 2mil 500 servidores públicos en la estructura de la Sedesol padecen una deficiente comunicación, lo que origina:

- Poco compromiso con la institución y sus metas.
- Falta de identidad y de convicción de servir.
- Desconocimiento de modelos, proyectos y programas.

La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los trabajadores de Sedesol resultó de las percepciones que arrojaron los miembros de la misma en la encuesta aplicada, quienes valoraron que en pocas ocasiones se permiten y ofrecen posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, desestabilizando así la integración entre sus actividades en la dependencia y sus necesidades personales, observando a su vez un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Los factores y estructuras del sistema organizacional analizado en las encuestas, producen un clima organizacional poco favorable en Sedesol, induciendo a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Derivado de lo anterior, se puede observar que actualmente el clima organizacional es deficiente, que es de suma importancia reforzar y habilitar de nuevos y mejores recursos al Departamento de Comunicación Interna, basados en la mejora demostrada con los porcentajes anteriormente mencionados.

C RED DE COMUNICACIÓN INTERNA

1 Inicios de la Red de Comunicación Interna

En entrevista con el Licenciado Jorge Delgado García, titular de la Red de Directores de Recursos Humanos durante el sexenio de Vicente Fox Quesada, comentó:

“Como parte de los ejercicios de planeación de la Red de Directores Generales de Recursos Humanos, durante la 3ª reunión plenaria efectuada el 24 de mayo de 2001, se realizó un ejercicio dirigido hacia lo que se consideró ser la visión que los líderes del factor humano en la Administración Pública Federal impulsarán dentro del gobierno.”

Se respondió a varias preguntas, cuál habrá de ser el nuevo rol de las Direcciones Generales de Recursos Humanos; si las estructuras y funciones existentes son las adecuadas para ese nuevo rol; cuál es la mejor manera de organizarlas y qué innovaciones debían proponerse.

La respuesta a tales preguntas siempre pareció desfavorable hacia el terreno de la comunicación. Ante tal panorama, la Oficina de Innovación Gubernamental y la Unidad de Servicio Civil, en conjunto con la Red de Directores Generales de Recursos Humanos, impulsaron el proyecto de difusión de innovación y calidad gubernamental, nombrando como líder y responsable del mismo, al Lic. Rubén Contreras Ramírez, Director de Desarrollo Institucional de la Unidad de Servicio Civil, durante el sexenio de Vicente Fox Quesada, ocupándose así de darle atención a esta área de oportunidad conformando un equipo coordinador.

En agosto del 2001, a manera de prueba piloto, el equipo coordinador convocó a 9 Secretarías de Estado y a la Presidencia de la República a formar parte del equipo ejecutivo de la Red de Comunicación Interna de la Administración Pública Federal.

2 Objetivos de la Red de Comunicación Interna

Tomando como base el Modelo Estratégico de Innovación y Calidad Gubernamental, que observa la comunicación efectiva como uno de sus elementos y afirma que gobernar es comunicar, se planteó como objetivo crear conjuntamente un plan de comunicación interna creativo, pertinente y veraz,

acorde a las dependencias, que permitiera consolidar la estrategia de innovación gubernamental.

Los integrantes de este equipo ejecutivo fueron:

- Secretaría de Educación Pública (SEP)
- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)
- Secretaría de Economía (SE)
- Secretaría de Energía (SENER)
- Secretaría de Salud (SSA)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
- Presidencia de la República

Las reuniones dieron inicio el 15 de agosto del 2001; y en el transcurso de ese año, el equipo ejecutivo de la Red de Comunicación Interna tuvo siete reuniones plenarios, en las cuales trabajó sobre la base de la vinculación estratégica.

El equipo coordinador orientó el trabajo y los proyectos al Modelo de Innovación y Calidad Gubernamental celebrado en el Auditorio Nacional en el mes de noviembre de ese mismo año, realizando actividades de difusión del foro en sus dependencias.

Se efectuó también un diagnóstico inicial de piezas de comunicación existentes en las dependencias y un análisis del impacto de la comunicación interna en las mismas, lo que dio por resultado:

Conocimiento general de las dependencias que integran el equipo ejecutivo, para tomar en cuenta el alcance de cada una en cuanto a servidores

públicos adscritos y los medios de comunicación a través de los cuales logran llegar a éstos.

Conocimiento general de estructura de cada una de ellas para considerar la jerarquía y el medio vertical por el cual fluye la comunicación dentro de cada una de las dependencias.

Análisis del número de servidores públicos a los que se llega por medio del equipo ejecutivo de la Red de Comunicación Interna, sumando los que cada una de ellas tiene en áreas centrales, teniendo como alcance cerca de 200 mil funcionarios de la APF.

3 Aportaciones de la Red de Comunicación Interna

A principios del año 2002 y con base a los resultados positivos de la primera etapa del trabajo de la Red de Comunicación Interna, la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, instruyó al equipo coordinador a que se incluyeran en el proyecto a todas las dependencias del gabinete legal, las 18 Secretarías de Estado, Presidencia de la República y la Procuraduría General de la República.

Reunidas 20 dependencias, el trabajo de planeación tendría que ser mucho más enriquecedor, ya que se tomarían en cuenta las opiniones de varios ámbitos de competencia con naturaleza distinta, con necesidades y características diferentes, no sólo por la magnitud de la Secretaría, sino por los recursos humanos, presupuesto asignado, dispersión en el interior de la República, condiciones sindicales y laborales, inmuebles, estructura, organismos dependientes y demás elementos que conforman la diversidad del gobierno federal.

Ante tal condición, la Red de Comunicación Interna incrementó no sólo el número de integrantes, sino en conocimientos, experiencia, valores y

aptitudes humanas por conjuntar ahora todos los puntos de vista de la Administración Pública Federal en un equipo multidisciplinario e intersecretarial.

Capítulo III

Estrategias de Comunicación Interna aplicadas a la Secretaría de Desarrollo Social

A DESARROLLO DE ESTRATEGIAS, PLANES Y POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN.

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay *feedback*, se pierde el sentido, y se produce la entropía comunicacional⁵⁵. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Un clima organizacional óptimo conlleva estrategias específicas para lograr los objetivos implantados, es por eso que a continuación se exponen estrategias, planes y políticas de comunicación que con base en el estudio de la presente tesis, resultaron ser las más adecuadas para su instauración en la Secretaría de Desarrollo Social, y así lograr preservar el Departamento de Comunicación Interna.

Específicamente se planea:

⁵⁵Es la tendencia de las organizaciones a desgastarse y finalmente desintegrarse, debido a una retroalimentación y proceso de codificación malentendidos.

- a) Colaborar en los objetivos y logros de la Secretaría a través de la optimización de los flujos de información entre la dependencia y sus integrantes.
- b) Crear un orden y sentido en la comunicación dentro la Secretaría en el intercambio de la información (ya que la comunicación existe dentro de una organización, con o sin esta área, por esto es importante mantener un órgano que mantenga un orden, políticas y sentido).
- c) Desarrollar “productos clave” acorde a la organización, que ejerzan una congruencia entre los miembros de la Secretaría y para los miembros de la misma.

1 Vehículos y programas de comunicación interna

Se contemplan los siguientes vehículos de comunicación con materiales adecuados y proveedores que faciliten su elaboración, en los que se pretende basar toda la parte operativa, de tal modo que se adecuen al presupuesto:

- A) Gaceta informativa. En principio se busca emitir una gaceta que englobe los principales temas de interés para la Secretaría y posteriormente se propondrá la creación de una revista interna que englobe más temas. Al momento, se han publicado cinco números de “10 minutos entre nosotros” y tres ejemplares de “Enlasedesol”.
- B) Circulares. Emisión exclusiva a través del Departamento de Comunicación Interna, en materia de redacción, diseño, ordenamiento y conceptualización.
- C) Tableros de Avisos. Desarrollo de material y mantenimiento de todos los tableros que hay en la Secretaría.
- D) Intranet. Rediseño y conceptualización de la Intranet.

- E) Organización de eventos. Apoyo en la organización de eventos propios de la Secretaría.
- F) Material interno. Apoyo gráfico a todas las áreas de la Secretaría así como apoyo conceptual en su oportunidad.
- G) Encuestas de clima organizacional. Ya realizada como muestra dentro de la Secretaría, se buscará emprender acciones que den respuesta a las necesidades identificadas.

2 Mantenimiento y vehículos utilizados en los medios de información y comunicación

Gaceta informativa. Emisión de una gaceta informativa dirigida a todos los trabajadores, la extensión es de 8 páginas.

Distribución: Versión física en formato tabloide.

Periodicidad: Bimestral, emitiéndose el primer lunes del mes en turno.

Temas:

Portada Incorpora la imagen céntrica de la gaceta donde quedará de manera inamovible la parte superior del boletín y únicamente se incorporarán los “balazos” sobre el contenido del boletín, así como una imagen importante de impacto (opcional). Sección fija.

Editorial Se propone que sea realizada por el Director de la publicación; ocasionalmente se podría publicar algún discurso del Secretario de Desarrollo Social o textos de altos funcionarios. Sección fija.

Fotonota Con la finalidad de no dejar información relevante y atraer la atención de los lectores, se sugiere contar con este espacio en la cuarta de forros. Constará de una fotografía

	con un pie de foto.
<i>¿Cómo vamos?</i>	Difusión de programas y logros hacia el exterior; además dentro de esta sección se podrán tener entrevistas sobre diversas áreas relacionadas con el personal.
<i>Delegaciones</i>	Columna de información sobre las delegaciones. Sección fija.
<i>Breves</i>	Columna de información sobre las entidades sectorizadas. Sección fija.
<i>Innovemos</i>	Espacio de información acerca del Modelo Intragob y la Certificación ISO 9001-2000 en la Sedesol. Sección fija.
<i>SPC</i>	Información relacionada sobre el Servicio Profesional de Carrera. Sección fija.
<i>Para ti...</i>	Convenios y prestaciones para todo el personal.
<i>Al tanto</i>	Nota principal referente a la información de carácter interno. Sección fija.
<i>AD+</i>	Columna sobre <i>tips</i> aplicables a la vida diaria. Sección fija.
<i>Qué hacer...</i>	Agenda cultural nacional. Sección fija.
<i>WWW.</i>	Recomendación de sitios web, de preferencia relacionados con la Sedesol. Sección fija.
<i>Cuidándote</i>	Notas sobre salud, deportes y medio ambiente.
<i>Desde adentro</i>	Entrevista a diversos integrantes de la Sedesol que sobresalgan por su desempeño laboral y puedan mostrar el trabajo que su área realiza. Sección fija.
<i>Gente Sedesol</i>	Fotografías de la gente que conforma, contribuye y es beneficiada por la Sedesol. Sección fija.
<i>Escribanito</i>	Columna infantil dirigida a los pequeños lectores (hijos de trabajadores), que pretende fomentar el hábito de lectura. Incluye una sección de juegos y/o entretenimiento que a su vez ayude a la integración del personal con palabras clave que describan la Sedesol. Sección fija.
<i>De la A a la Z</i>	Nota acerca de consejos de redacción, ortografía y datos culturales operacionales a nuestros lectores. Sección fija.
<i>Publicidad</i>	Información sobre campañas internas y servicios que

ofrece la Sedesol. Espacios a considerar dependiendo la ocupación de las secciones fijas.

Tablero de Avisos. En todos los inmuebles se cuenta mínimo con un tablero, al cual le es asignada una persona, quien será el responsable, dentro de éste se propone colocar los siguientes productos:

-PARA TI- Emitida por el departamento de personal (procedimientos, políticas, cursos de capacitación, formatos, distribución de beneficios o convenios, etc.); quienes quincenalmente emitirán un artículo, para ello se propone al área de C. I. un calendario de entrega y tema.

-CALENDARIO- Su contenido es información como efemérides, días de pago y días importantes.

-CUMPLEAÑOS- Mensualmente se publicarán los cumpleaños del mes, donde se mencionen los nombres, día de celebración y área.

-DEL SINDICATO- Se ha reservado un espacio para la información publicada por el Sindicato (superior derecho del tablero), por lo que solamente en este espacio pueden colocar su información.

-¿SABÍAS QUÉ?- Con el fin de tener un espacio interesante, se propone designar una sección para temas generales o bien en caso de alguna celebración importante o fiesta nacional, se desarrollará más el tema.

-EL BAZAR- Representa un espacio para la venta y compra de

artículos entre el personal como una ventaja de trabajar en la Secretaría y no como un negocio.

-DESDE ADENTRO-

Con el fin de que el personal conozca más el trabajo de la Sedesol, cada una de las áreas, publicará información sobre las actividades o proyectos importantes.

Intranet. Desarrollo y conceptualización de una nueva Intranet como herramienta de información y comunicación, apoyando con el equipo de informática.

- *Rediseñar la imagen de la intranet.*

Se pretende incluir secciones de interés común como: versión electrónica de la gaceta informativa, sección de directorio telefónico, quién es quien en la Sedesol, bazar, información general de la Sedesol y en coordinación con el área de personal, se propone crear una sección de cultura de autoprotección.

- *Hacer de la intranet una herramienta real de comunicación para todas las áreas.*

Se planea contactar al personal adecuado para que el personal pueda participar con información regular.

Organización de eventos. El área de CI apoyará en la organización de eventos de injerencia interna.

Material interno. Comunicación Interna apoyará gráficamente a todas las áreas de la Sedesol, siguiendo siempre los siguientes principios:

- Proponiendo un adecuado diseño de formatos de uso común, de esta manera se homologan los criterios dentro de la Sedesol.

- Apoyando gráficamente en diversos diseños para la Sedesol.

Encuestas de Clima Organizacional. Se dará seguimiento a los resultados de estas encuestas para poder proponer de manera más específica planes y programas a la medida.

3 Retroalimentación del Plan de trabajo de comunicación interna de la Administración Pública Federal centralizada

La estrategia que han utilizado las demás dependencias de gobierno, y de la cual pretenden enriquecerse los integrantes del área de Comunicación Interna es la siguiente:

A partir de la creación del área de Comunicación Interna, toda la información que se genere para los trabajadores de la Secretaría y que se considere oficial, será distribuida por el canal de comunicación que le corresponda, de tal manera que C. I. determinará la mejor forma de hacerlo.

El objetivo de esta acción obedece a permanecer siempre dentro de un intercambio de información obedeciendo las siguientes condiciones:

- a) La información enviada deberá ser clara, oportuna y con lenguaje adecuado, omitiendo palabras altisonantes o expresiones fuera del contexto laboral.
- b) Los medios para la difusión de la información será determinada por C. I.

Será a través de Comunicación Interna la única vía autorizada para hacer llegar mensajes dentro de la Secretaría.

4 Plan estratégico de comunicación interna

A continuación expongo específicamente el plan estratégico de comunicación interna aplicable a los trabajadores de la Sedesol, esto con base en el trabajo de investigación realizado en la presente tesis.

4.1 Análisis FODA

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)⁵⁶.

Este análisis combina el interior de la organización (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

Las Fortalezas son aquellas características de la organización que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en su entorno. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el entorno, que podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello.

⁵⁶ Hugo F. González, *Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones* [en línea], septiembre 2005, Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>, [consulta: 23 de febrero de 2010].

En tanto que Las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la organización, llegando en caso extremo, a su desaparición.

A continuación el análisis FODA de la Secretaría de Desarrollo Social:

FORTALEZAS

- Compromiso de los superiores
- Iniciativa
- Organización definida
- Experiencia
- Liderazgo
- Normatividad
- Sentido de pertenencia
- Credibilidad
- Metodología
- Sindicato con enfoque

OPORTUNIDADES

- Apertura de información
- *Benchmarking* (con las dependencias gubernamentales que han aumentado sus porcentajes de mejora en clima organizacional)
- Estrategia gubernamental
- Redes (descendentes, ascendentes y horizontales)
- Trabajo en equipo
- Tecnología
- Radiopasillo (incidiendo de manera positiva a través de la mejora del clima organizacional)

DEBILIDADES

- Resistencia al cambio
- Presupuesto

- Falta de áreas de comunicación
- Cargas de trabajo
- Falta de continuidad
- Infraestructura
- Clima laboral deficiente (de acuerdo a la encuesta de Clima Organizacional, p. 70)
- Falta de Cultura de Comunicación

AMENAZAS

- Información no oportuna
- Cotos de poder
- Presupuesto
- Comunicación informal
- Desinformación en medios de comunicación externos
- Uso personal de la información

Una vez detectados cada una de los puntos del análisis FODA, se prosigue de la siguiente manera: Las Fortalezas hacen que puedan aprovecharse las Oportunidades, en tanto que las Debilidades se convierten rápidamente en Amenazas.

Es indudable entonces, la necesidad de aprovechar las Oportunidades que presenta el entorno de trabajo, para lo cual resulta vital potenciar las Fortalezas, y superarse para que las Debilidades (que es necesario convertir en fortalezas) no se conviertan en una Amenaza que impida la sana supervivencia de la organización.

Por tanto, a continuación se exponen los Objetivos específicos que atacarán de manera directa las Debilidades y Amenazas detectadas en el Análisis FODA:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- OB 1.- Institucionalizar la comunicación interna en la Sedesol.
- OB 2.- Lograr que se identifique al equipo de comunicación interna como líder y agente de cambio.
- OB 3.- Formación y capacitación para el departamento de comunicación interna.
- OB 4.- Intercambiar experiencias de comunicación interna y de buen gobierno con otros ámbitos de competencia.
- OB 5.- Promover el desarrollo del área que atiende la comunicación interna.
- OB 6.- Impulsar el compromiso de los mandos superiores en la visión estratégica de la comunicación interna.
- OB 7.- Garantizar la difusión de la información que emana del Gobierno Federal, y por lo tanto de la Secretaría de Desarrollo Social.
- OB 8.- Evaluar e informar los resultados de comunicación interna.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE ATACARÁN A LAS DEBILIDADES

DEBILIDADES	OB 1	OB 2	OB 3	OB 4	OB 5	OB 6	OB 7	OB 8	OB 9
Falta de continuidad	X	X	X	X	X	X		X	
Cargas de trabajo	X	X	X		X				
Clima laboral	X	X	X			X	X		X
Resistencia al cambio	X	X	X	X			X	X	
Falta de áreas de comunicación	X	X			X	X	X		
Presupuesto	X	X	X			X			
Infraestructura	X	X	X		X	X			

OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE PROTEGERÁN CONTRA LAS AMENAZAS

AMENAZAS	OB 1	OB 2	OB 3	OB 4	OB 5	OB 6	OB 7	OB 8	OB 9
Sindicato	X							X	X
Información no oportuna				X			X		
Cotos de poder		X		X	X		X		X
Presupuesto									
Comunicación informal				X		X	X		X
Desinformación en medios de comunicación externos	X			X			X		X
Uso personal de la información							X		

4.2 Validación de las metas y estrategias

Para el análisis estratégico suelen utilizarse diversas herramientas de características similares. Entre ellas se encuentra la utilizada en esta investigación: El análisis FODA.

Posteriormente se llega a la planeación estratégica, que consiste en diseñar tácticas para alcanzar los fines propuestos.

Las siguientes metas y estrategias fueron diseñadas con base en un análisis de los cambios reales y posibles en el entorno, las capacidades o recursos con que cuenta la organización, las expectativas de crecimiento y desarrollo de sus mandos superiores, y los objetivos que se plantean dentro del marco cultural, económico, político, que se define; y de acuerdo a esos análisis definir los cambios y modificaciones necesarias en el seno de la propia organización para ajustarse a las nuevas realidades.

METAS

- M 1.- Diseñar la norma de comunicación interna de la Sedesol para el primer semestre de 2011.
- M 2.- Definir las políticas de comunicación interna.
- M 3.- Diseñar e implantar el plan de formación en seis meses.
- M 4.- Conocimiento y participación permanente de los mandos superiores en todas las actividades del Proyecto de Comunicación Interna.
- M 5.- Diseñar un sistema de evaluación de proceso e impacto a ejecutar durante el 2011.

ESTRATEGIAS

- A.- Identificar normas vigentes relacionadas con el tema.
- B.- Trabajo a través de un comité para definir alcances y contenido de la norma y las políticas.
- C.- Definir ámbitos de competencia.
- D.- Acercamiento con la Dirección General de Recursos Humanos.
- E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF.
- F.- Establecer relación con las áreas de comunicación social.
- G.- *Benchmarking*.
- H.- Gestionar la ubicación de las funciones de comunicación interna en una posición estratégica para el cumplimiento de la Norma.
- I.- Información y vinculación permanente con mandos superiores.
- J.- Evaluación permanente del sistema de comunicación interna.
- K.- Identificar los medios de comunicación y establecer las políticas de uso.
- L.- Utilizar todos los foros y medios disponibles (impresos, electrónicos, etc).
- M.- Determinar los indicadores de desempeño e impacto del Proceso de Comunicación Interna.
- N.- Generar un sistema de calidad sobre la información que maneje el área de Comunicación Interna.

4.3 Asignación de metas y estrategias a los objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.- Institucionalizar la comunicación interna en la Sedesol.

METAS	ESTRATEGIAS
M1.- Diseñar la norma de comunicación interna de la Sedesol para el primer semestre del 2011.	A.- Identificar normas vigentes relacionadas con el tema. B.- Trabajo a través de un comité para definir alcances y contenido de la norma y las políticas. C.- Definir ámbitos de competencia
M2.- Definir las políticas de comunicación interna.	C.- Definir ámbitos de competencia. D.- Acercamiento con la DGRH. F.- Establecer relación con las áreas de comunicación social.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2.- Lograr que se identifique al equipo de comunicación interna como líder y agente de cambio.

METAS	ESTRATEGIAS
M2.- Definir las políticas de comunicación interna.	C.- Definir ámbitos de competencia. D.- Acercamiento con la DGRH. F.- Establecer relación con las áreas de comunicación social.
M3.- Diseñar e implantar el plan de formación en seis meses.	D.- Acercamiento con la DGRH.
M4.- Conocimiento y participación permanente de los mandos superiores en todas las actividades del Proyecto de Comunicación Interna.	D.- Acercamiento con la DGRH. E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF. H.- Gestionar la ubicación de las funciones de comunicación interna en una posición estratégica para el cumplimiento de la Norma. I.- Información y vinculación permanente con mandos superiores. J.- Evaluación permanente del sistema de comunicación interna.
M5.- Diseñar un sistema de evaluación de proceso e impacto a ejecutar durante el 2011.	M.- Determinar los indicadores de desempeño e impacto del Proceso de Comunicación Interna.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3.- Formación y capacitación para el departamento de comunicación interna.

METAS	ESTRATEGIAS
M3.- Diseñar e implantar el plan de formación en seis meses	D.- Acercamiento con la DGRH.
M4.- Conocimiento y participación permanente de los mandos superiores en todas las actividades del Proyecto de Comunicación Interna.	D.- Acercamiento con la DGRH. E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF. H.- Gestionar la ubicación de las funciones de comunicación interna en una posición estratégica para el cumplimiento de la Norma. I.- Información y vinculación permanente con mandos superiores. J.- Evaluación permanente del sistema de comunicación interna.
M5.- Diseñar un plan de acción de la Red a ejecutar durante el 2011.	E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF. F.- Establecer relación con las áreas de comunicación social.

OBJETIVO ESPECÍFICO 4.- Intercambiar experiencias de comunicación interna y de buen gobierno con otros ámbitos de competencia.

METAS	ESTRATEGIAS
M6.- Diseñar un plan de acción de la Red a ejecutar durante el 2011.	E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF. F.- Establecer relación con las áreas de comunicación social.

OBJETIVO ESPECÍFICO 5.- Promover el desarrollo del área que atiende la comunicación interna.

METAS	ESTRATEGIAS
<p>M1.- Diseñar la norma de comunicación interna de la Sedesol para el primer semestre del 2011.</p>	<p>A.- Identificar normas vigentes relacionadas con el tema. B.- Trabajo a través de un comité para definir alcances y contenido de la norma y las políticas. C.- Definir ámbitos de competencia.</p>
<p>M3.- Diseñar e implantar el plan de formación en seis meses.</p>	<p>D.- Acercamiento con la DGRH. E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF. F.- Establecer relación con las áreas de comunicación social. G.- <i>Benchmarking</i>. H.- Gestionar la ubicación de las funciones de comunicación interna en una posición estratégica para el cumplimiento de la Norma. J.- Evaluación permanente del sistema de comunicación interna. K.- Identificar los medios de comunicación y establecer las políticas de uso por dependencia. N.- Generar un sistema de calidad sobre la información que maneje el área de Comunicación Interna.</p>

METAS	ESTRATEGIAS
<p>M4.- Conocimiento y participación permanente de los mandos superiores en todas las actividades del Proyecto de Comunicación Interna.</p>	<p>D.- Acercamiento con la DGRH. E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF. H.- Gestionar la ubicación de las funciones de comunicación interna en una posición estratégica para el cumplimiento de la Norma. I.- Información y vinculación permanente con mandos superiores. J.- Evaluación permanente del sistema de comunicación interna.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO 6.- Impulsar el compromiso de los mandos superiores en la visión estratégica de la comunicación interna.

METAS	ESTRATEGIAS
<p>M1.- Diseñar la norma de comunicación interna de la APF para el primer semestre del 2011.</p>	<p>A.- Identificar normas vigentes relacionadas con el tema. B.- Trabajo a través de un comité para definir alcances y contenido de la norma y las políticas. C.- Definir ámbitos de competencia.</p>
<p>M2.- Definir las políticas de comunicación interna.</p>	<p>C.- Definir ámbitos de competencia. D.- Acercamiento con la DGRH. F.- Establecer relación con las áreas de comunicación social.</p>
<p>M4.- Conocimiento y participación permanente de los mandos superiores en todas las actividades del Proyecto de Comunicación Interna.</p>	<p>D.- Acercamiento con la DGRH. E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF. H.- Gestionar la ubicación de las funciones de comunicación interna en una posición estratégica para el cumplimiento de la Norma. I.- Información y vinculación permanente con mandos superiores. J.- Evaluación permanente del sistema de comunicación interna.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO 7.- Garantizar la difusión de la información que emana del Gobierno Federal, y por lo tanto de la Secretaría de Desarrollo Social.

METAS	ESTRATEGIAS
M1.- Diseñar la norma de comunicación interna de la APF para el primer semestre del 2011.	A.- Identificar normas vigentes relacionadas con el tema. B.- Trabajo a través de un comité para definir alcances y contenido de la norma y las políticas. C.- Definir ámbitos de competencia.
M2.- Definir las políticas de comunicación interna.	C.- Definir ámbitos de competencia. D.- Acercamiento con la DGRH. F.- Establecer relación con las áreas de comunicación social.
M3.- Diseñar e implantar el plan de formación en seis meses.	D.- Acercamiento con la DGRH. E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF. F.- Establecer relación con las áreas de comunicación social. G.- <i>Benchmarking</i> . H.- Gestionar la ubicación de las funciones de comunicación interna en una posición estratégica para el cumplimiento de la Norma. J.- Evaluación permanente del sistema de comunicación interna. K.- Identificar los medios de comunicación y establecer las políticas de uso por dependencia. N.- Generar un sistema de calidad sobre la información que maneje el área de Comunicación Interna.

METAS	ESTRATEGIAS
<p>M4.- Conocimiento y participación permanente de los mandos superiores en todas las actividades del Proyecto de Comunicación Interna.</p>	<p>D.- Acercamiento con la DGRH. E.- Vinculación del área de comunicación interna con toda la dependencia y redes de la APF. H.- Gestionar la ubicación de las funciones de comunicación interna en una posición estratégica para el cumplimiento de la Norma. I.- Información y vinculación permanente con mandos superiores. J.- Evaluación permanente del sistema de comunicación interna.</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO 8.-

Evaluar e informar los resultados de comunicación interna.

METAS	ESTRATEGIAS
M5.- Diseñar un sistema de evaluación de proceso e impacto a ejecutar durante el 2011.	M.- Determinar los indicadores de desempeño e impacto del Proceso de Comunicación Interna.

CONCLUSIONES

Se ha realizado un trabajo integral, donde la teoría y la práctica se fusionaron con la finalidad de enfatizar la importancia de la comunicación en el nivel interno de la organización estudiada: Sedesol. Se lograron identificar las ausencias en materia comunicacional y se propuso una solución operacional y por lo tanto posible en esta dependencia.

La investigación dio lugar incidentalmente a un estudio conceptual y teórico de elementos básicos de la comunicación, específicamente de la comunicación organizacional, siendo ésta, materia de estudio en el trabajo expuesto para resolver objetivos delimitados en la realización del mismo.

Se ha entendido una dependencia gubernamental como susceptible a la aplicación de modelos de comunicación modernos, donde hay cabida a estrategias específicas que conlleven al buen funcionamiento en un principio de instituciones, estados y posteriormente de sociedades enteras. Se ha comprendido que la comunicación es pieza fundamental para la solución de muchos problemas que la burocracia conlleva, y se ha descubierto que las nuevas tecnologías enriquecen la propia aplicación.

Se han explicado de manera detallada los múltiples beneficios que el Departamento de Comunicación Interna aporta a la Sedesol, para lo cual fue necesario el análisis correcto de varios factores, tales como: Públicos internos, medios de comunicación interna, flujos, redes, y se echó mano de diversas herramientas para su logro, tales como: Encuestas y diagnósticos propios y de consultorías externas; elementos fundamentales para el debido diagnóstico y la propuesta final de comunicación.

El diagnóstico arrojado delimitó las pautas específicas para el diseño de una propuesta operacional, especialmente diseñada para una dependencia de gobierno como lo es la Sedesol, para lo cual se realizó una interpretación de resultados con base en encuestas de clima organizacional y de la debida

comparación entre el antes y el después de la creación del Departamento de Comunicación Interna; fue justamente bajo estos principios en los que se situó el análisis FODA, que nos proporcionó un panorama general para determinar metas y objetivos específicos.

Los conceptos teóricos tanto en materia de comunicación y en materia de administración pública, nos proporcionaron la médula espinal del trabajo, con el objetivo de contextualizar el presente estudio y de resolver las problemáticas con base en herramientas actuales, enfocados en una organización mexicana, perteneciente a la Administración Pública Federal, terreno susceptible, de acuerdo al estudio realizado, de estrategias de comunicación.

El estudio específico de la organización, abordado en el capítulo II, enfrentó la teoría con la realidad, con el objetivo de identificar los “focos rojos” sobre los cuales se desarrollaría la estrategia presentada.

Se presentó un análisis histórico de la Sedesol, mismo que dejó al descubierto la ausencia de una estrategia práctica de comunicación, que ciertamente se intentó manejar por seis años, descubriendo actualmente que ésta tiene vigencia y que debe ser diseñada con base en una temporalidad específica, y con los recursos viables para su presentación.

Si bien se tomaron en cuenta varios antecedentes del Departamento de Comunicación Interna, es una realidad que la propuesta presentada pretende innovar e instaurar una estrategia que incida directamente sobre los públicos internos, con el fin de integrarlos con la propia organización.

Se descubrió que el desequilibrio a nivel nacional en materia de política e inestabilidad afecta de manera directa en las instituciones gubernamentales, específicamente en materia de comunicación, dado que el cambio de los mandos medios y superiores inusitados, da lugar a los rumores, especulaciones, miedos, y desconfianza en los comunicados emitidos a nivel

interno, mismo que generan a su vez una comunicación autoritaria; elemento susceptible de investigación y de posterior resolución.

El desinterés por parte de los mandos superiores hacia un departamento de comunicación interna, se debe al miedo a la apertura y a la falsa idea de poder, exponiéndose en el presente trabajo las ventajas que conlleva la atención y el mantenimiento de este departamento como pieza fundamental, que al contrario de lo que la mayoría piensan, dista mucho de la idea de restar poder a las autoridades.

El presente proyecto de investigación nos sitúa bajo la lente de las organizaciones que actualmente se conforman en México, especialmente las organizaciones que manejan estructuras comunicacionales obsoletas, como lo son las instituciones de gobierno. Se descubrió que estas últimas son las que menos recursos destinan tanto humanos, materiales como financieros, a propuestas de comunicación.

Los principales problemas arrojados a partir de la encuesta aplicada y presentada en el capítulo II, fueron la falta de identidad y poca credibilidad en una dependencia gubernamental, concepto clave; siendo la Secretaría de Desarrollo Social la que atiende de manera directa a los grupos más vulnerables de la sociedad mexicana.

El presente trabajo resulta ser un reto ante la incredulidad, desconfianza, desinterés y apatía por parte de los públicos internos, y sin embargo, se han tomado en cuenta tanto los trabajadores como los mandos superiores, protagonistas de la estrategia diseñada, y a quienes se les ofrecen beneficios invaluable, siempre basados en la comunicación.

Se analizaron cada uno de los medios de comunicación interna utilizados, y se mejoraron con base en ideas innovadoras y el presupuesto manejable para dichos conceptos. Se potencializaron las tecnologías de información y comunicación, con la finalidad de actualizar y ofrecer un

panorama de las dependencias de gobierno, más afín con lo que se vive en la actualidad, considerando que a largo plazo, el término virtual elimine lo engorroso de los procesos burocráticos, que son los que en general proporcionan la mala imagen a las instituciones gubernamentales.

Como se pudo apreciar a lo largo del trabajo, el objetivo de la presente tesis es reafirmar la importancia del Departamento de Comunicación Interna, ante los mandos superiores, con el objetivo de situar el papel de la comunicación de manera estratégica y potencial, como generadora de múltiples beneficios.

Cabe destacar que la propuesta diseñada es sólo el inicio del arduo trabajo y constante actualización que la comunicación debe tener en todas las organizaciones, debido al constante cambio social es necesaria la contextualización para así hacer funcionales las estrategias.

Es imprescindible dejar de mencionar la importancia de la comunicación en las organizaciones, sobre todo cuando se manejan en el nivel interno, pues es desde dentro, desde donde se gesta una correcta y adecuada imagen de cada una de las organizaciones, no por ello, se deja de reconocer la devaluación de tan importante proceso, dada la inherencia del mismo en el ser humano. El comunicólogo organizacional debe manejar el concepto de comunicación interna, y de comunicación organizacional en sí, como procesos claves y estratégicos para el buen funcionamiento de organizaciones tanto públicas como privadas.

Es menester de los comunicólogos organizacionales impulsar la comunicación como elemento de gestión, como herramienta indispensable y como infalible solución a múltiples problemáticas, pues como bien dice acertadamente Carlos Collado: “No es posible imaginar una organización sin comunicación”.

BIBLIOGRAFÍA

Arteaga Vázquez, Manuel; Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional; Edición Independiente, México.

Bartoli; Annie; Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada; Paidós, Argentina, 1992, 222 p.

Biswas, Sugata; Twitchell, Daryl; Management Consulting, a complete guide to the industry; Edit. John Wiley & Sons, Inc. , USA, 1999, 288 p.

Bonilla Gutiérrez, Carlos; La comunicación función básica de las relaciones públicas; Edit. Trillas, México, 1999, 109 p.

Bueno Campos, Eduardo; Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos; Ed. Pirámide, España, 1996, 571 p.

Capriotti, Paul; Planificación estratégica de la imagen corporativa; Ariel Comunicación, España, 1999, 254 p.

Chávez Martínez, Víctor Manuel; Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería; Trillas, México, 1998. 319 p.

Chávez Martínez, Víctor Manuel; Teoría y práctica del diagnóstico administrativo, un enfoque sistémico; Trillas, México, 1998. 220 p.

Chiavenato, Idalberto; Introducción general a la teoría general de la administración; Colombia, McGraw Hill, 1995, 880 p.

Costa, Joan; CIAC; Identidad Corporativa, estrategia de empresas; Edit. Biblioteca CEAC Diseño, España, 1992, 123 p.

Costa, Joan; Identidad Corporativa; Edit. Trillas, México, 125 p.

De Masi, Oscar; Comunicación gubernamental, Estudios de comunicación.

E. Pichón, Riviere; El proceso grupal de psicoanálisis a la psicología social.

Fernández Collado, Carlos; La comunicación en las organizaciones; Edit. Trillas, México, 1995, 368 p.

Garitaonandía Fernández, Antonio; Organización y gestión de empresas; Universidad Da Coruña, 2000, 501 p.

García Garrido, Santiago; Organización y gestión integral del mantenimiento, Business & Economics, 2003.

Gayesky, Diane; Integrar la comunicación para mejorar el rendimiento.

G. Goldhaber; Comunicación organizacional.

Guiot-Jean M.; Organizaciones sociales y comportamientos; Biblioteca de Psicociología, Edit. Herder, Barcelona España, 1985, 203 p.

H. Shein, Edgan; Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional; Fondo Educarivo Interamericano, S.A. y Centro Regional de Ayuda Técnica, México, 1973, 163 p.

Jesús Ríos, Maria; Cómo dominar la estadística, introducción general a la estadística; Edit. Playor, Madrid, 1990, 278 p.

Jimenez, Alfonso; Creando valor a través de las personas.

K. W. Deutsch; Nationalism and social communication, Cambridge- Nueva York, M.I.T. Press-Wiley.

K. W. Deutsch; Los nervios del gobierno, Cambridge- Nueva York, M.I.T. Press-Wiley.

Kenyon B. De Greene; La organización adaptable: Anticipación y manejo de crisis; Trillas, México, 1989, 509 p.

Lambert, Tom; Manual de consultoría: como iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría; Gestión 2000, Barcelona España, 1999, 303 p.

Litterer, Joseph A.; Análisis de las organizaciones; Edit. Noriega Limusa, México, 1991, 720 p.

López Equilaz, Máxima Juliana y Esparza Remírez, Lorenzo; Organización con futuro; Edit. UNED, Madrid, 1998. 193 p.

Manual de inducción de la Secretaría de Desarrollo Social.

Margulies, Newton y P. Raia, Anthony; Desarrollo organizacional: valores, procesos y tecnología; Edit. Diana, México, 1974. 795 p.

Mariño, Hernando; Planeación estratégica de la calidad total; TM Editores, Colombia, 1993, 145 p.

Martín Martín, Fernando; Comunicación en las empresas e instituciones; de la consultoría a la dirección de comunicación; Edit. Universidad de Salamanca, España, 1995, 162 p.

Mendez Rubio, Antonio; Perspectivas sobre comunicación y sociedad, Art & Disciplines, 2004.

Morfín Hierro, Jorge; Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa; Edit. Gernika, México, 1993, 113 p.

Odiorne, George; La dirección por objetivos; Edit. Labor, Barcelona, España, 1992, 211 p.

Olabuénaga Ruiz, José Ignacio; Sociología de las organizaciones; Edit. Universidad de Deusto, España, 1995, 499 p.

Peris Bonet, Fernando; Curso de dirección y organización de empresas; Edit. Tirant Lo Blanch Libros, Valencia, 1995, 428 p.

Rebeil Corella, Maria Antonieta; Ruiz Sandoval, Celia y Nosnik Ostrowiak, Abraham; El poder de la comunicación en las organizaciones; Edit. Plaza y Valdés-Universidad Iberoamericana, México, 1998, 386 p.

Robbins, Stephen P.; Administración, Teoría y Práctica; Prentice Hall, México, 1987m 560 p.

Robbins, Stephen P.; Comportamiento Organizacional; Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1994, 780 p.

Robey, Daniel; Designing organizations; IRWIN, USA, 1994, 536 p.

Rodríguez Mansilla, Darío; Diagnóstico Organizacional; Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile, México, 1999.

Rueda Peiro, Isabel y Simón Domínguez, Nadina; Asociación y cooperación de la micro, pequeña, y mediana empresa; UNAM- Instituto de Investigaciones Económicas-Miguel Ángel Porrúa, México 1999, 252 P.

Schlemenson, Aldo; La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción; Paidós, México, 1990, 237 P.

Sexton, William P.; Teorías de la organización; Trillas, México, 1994, 494 p.

Tawiuri y Litwin; La comunicación corporativa, 1968.

Vázquez Arteaga, Manuel; Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional; Edición Independiente.

Margarita Aguilar Moreno, *Gestión del cambio* [en línea], octubre 2003, Dirección

URL:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>, [consulta: 15 de julio de 2007].



Integrare*

REVITALIZAR EL PODER COMUNICADOR

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL



SOPORTE

SONDEO DE OPINIÓN

Señalamos que los contenidos e ideas plasmados en este proyecto, son propiedad intelectual de los copios de BYA, BRISEÑO Y ASOCIADOS. Sólo podrán ser utilizados total o parcialmente con autorización expresa de nuestra Compañía.



OBJETIVO:

La SEDESOL, para involucrar a sus trabajadores en la creación de una pieza de Comunicación Interna, realizó un **DIAGNÓSTICO**, mediante el Sondeo de Opinión, para conocer la forma y el contenido de esta pieza de comunicación. Este sondeo lo realizó nuestra empresa de Consultores en Mercadotecnia y Comunicación.

METODOLOGÍA:

Se convocó a empleados y funcionarios a participar en el **DIAGNÓSTICO**, contestando un cuestionario en forma individual, personal y voluntaria.

Los cuestionarios se entregaron al personal en los accesos, en su ingreso habitual a sus labores. Los cuestionarios contestados, se recibieron a la salida de su jornada laboral, en los buzones ubicados en las recepciones de cada unidad.

MÉTODO:

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, debido a que la invitación a participar fue abierta, sin identificarse para efectos de la encuesta. El universo de la encuesta se definió por la asistencia y la participación de los empleados y funcionarios el 5 y 6 de agosto del presente, para ello, 2,500 cuestionarios fueron entregados.

Para las Delegaciones en los Estados del País, se seleccionaron 10 entidades, a las que se les hicieron llegar 100 cuestionarios a cada una, participaron Chiapas, Guanajuato, Michoacán, Oaxaca, Durango, Guerrero, Nayarit, Puebla, Tamaulipas y Veracruz, se solicitó el apoyo del área administrativa, para el levantamiento de la encuesta. Finalmente Tamaulipas no retornó la información.

Los cuestionarios tuvieron un formato novedoso, sencillo, claro y objetivo: Una Tarjeta Postal.



Se tomó como válido el sondeo, con las respuestas recibidas, toda vez que se determinó que la participación en el Diagnóstico, fue voluntaria.

Cuestionarios entregados en las Oficinas Corporativa

2,500 (100%)

Cuestionarios entregados en las Delegaciones

1,000 (100%)

Cuestionarios con respuestas de la Oficinas Corporativas

1,750 (70%)

Cuestionarios con respuestas de las Delegaciones

595 (60%)

Total de personas Encuestadas

2,345 (100%)



La **SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL**, en la búsqueda de mantener una organización dinámica y un organismo coordinado, pretende con los Recursos Humanos con que cuenta, hacer más eficiente las actividades encomendadas; por ello, rediseña los instrumentos tradicionales de comunicación interna, entre la institución y los trabajadores.

Queremos enfatizar, la responsabilidad que el proyecto implicó, por lo que fue necesario, contar con todo el apoyo que esta Institución puedo brindarnos, a través de la Unidad Responsable.

Atentamente,
Ciudad de México, D. F. 11 de agosto de 2003.
BYA, BRISEÑO Y ASOCIADOS, S. A. DE C V.



SERGIO G. BRISEÑO RODE

REPORTE PRELIMINAR.

SONDEO: MANO A MANO

Se tomó la base que participó, en los primeros días del sondeo. Identificamos 2,345 respuestas relevantes.

A: DATOS PERSONALES

Edad: Población joven donde el 56% de los participantes son menores de 40 años.

Sexo: Población con equidad de género, predominando la participación de las mujeres.

Escolaridad: Nivel Profesional: Técnicos y profesionales con un 26 y un 40%, respectivamente. Supervisión señala que el nivel escolar básico no tiene presencia, pero se encontró la negativa de participación entre ese nivel escolar.

B: INFORMES

El 25% de la población dijo recibir la información por el conducto formal, el 10% a través de su Sindicato; a través de medios electrónicos, pero más de la mitad de la población dice que recibe la comunicación a través de medios indirectos ó informales.

C: ASUNTOS

La calidad de la información que se recibe es fundamentalmente sobre la actividad que desarrollan en su trabajo. Sólo el 25%, considera relevante las invitaciones y las promociones relacionadas con las actividades relacionadas con los recursos humanos, cabe mencionar que el 1%, se refirió al esfuerzo de capacitación entre el personal a través de cursos, porcentaje considerado bajo

D: COMUNICACIÓN

Hay una gran inquietud del personal de sentirse mal informado. Supervisión destaca dos puntos; Primero, Los cambios se han venido dando con tal rapidez, que han dado poco tiempo para reaccionar entre uno y otro suceso al personal y siguiendo la autoridad no destaca la comunicación establecida; una cuarta parte de la población considera una comunicación buena, más de la mitad mala y una quinta parte niega la comunicación en la Institución.

E: MEDIOS

El establecimiento de una publicación de comunicación interna, se inclinó por la creación de una revista o un boletín; Supervisión detectó que esta última se vio influida por la existencia de un vehículo con esas características en la SEDESOL. hace varios años.

F: NOMBRE

La población sugiere no considera relevante este punto, identificó según supervisión por nombre del sondeo. Por ello el alto porcentaje de respuesta. La población sugiere además nombres que se establecen o derivan de las palabras SEDESOL o informativo.

G: LA PERIODICIDAD:

La población, definitivamente indicó mensual, que da seguimiento, frecuencia y presencia.

H: DONDE

La población quiere que se entregue en la oficina, fue contundente señalar que no se quiere una identidad familiar con un enlace con el trabajo.

I: LOS TEMAS

Podemos hacer una reflexión sobre esta respuesta: cabe destacar el interés de saber sobre que hace la SEDESOL. Se ve una necesidad de conocimiento sobre que hacen, hacia donde van, como están integrados, más aún como están organizados. Como se pueden capacitar seguramente para estar mejor preparados. El que este vehículo de comunicación gráfica verdaderamente plasme la importancia de los recursos humanos den la institución.

La participación, podemos concluir que se dará un cimiento a que vean el contenido del medio que será real y lo tomaron en cuenta.

CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES