

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y  
EXTERNA PARA EL INSTITUTO DE LA JUVENTUD  
DEL DISTRITO FEDERAL (INJUVE DF)**

Por: Mariana Santos García

Director de Tesis: Efraín Pérez Espino

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.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de lo que inicié como una actividad de servicio social. El INJUVE DF es una institución que tiene como propósito apoyar a los jóvenes en el pleno ejercicio de sus derechos, para lo cual ofrece múltiples actividades y beneficios cuyo objeto es brindar una alternativa para aquellos jóvenes que se encuentran en situaciones vulnerables y para quienes simplemente buscan una oportunidad para demostrar su talento, desarrollar habilidades y aportar algo a la sociedad.

De esta forma el INJUVE DF brinda a los jóvenes la oportunidad de cubrir un servicio social desempeñando actividades en las cuales se puede o no tener alguna experiencia y a través de ellas brindar un plus a la organización; de tal forma que se concrete una aportación a la sociedad.

En este caso, en lo que concierne al presente trabajo, la idea inicial consistía en realizar una investigación documental para explorar la estructura organizacional del INJUVE DF y sus procesos de comunicación con sus públicos tanto interno como externo. Posteriormente como resultado de dicha investigación se procedería a la elaboración de un análisis que permitiera identificar áreas de oportunidad como producto de fortalezas y debilidades que podría poseer el Instituto como organización; principalmente en los rubros mencionados.

Como producto de un diagnóstico puntual se elaboraría una propuesta formal de trabajo para contrarrestar dichas debilidades y optimizar las fortalezas

encontradas, contribuyendo así al mejoramiento del desempeño del Instituto y de la comunicación con sus públicos.

Sin embargo, conforme fue transcurriendo la investigación documental nos percatamos de que la información además de escasa no reflejaba la realidad pues se trataba de datos que por su antigüedad resultaban poco idealistas y nada certeros; esto en cuanto al público interno. En cuanto al público externo el caos de información documentada era todavía mayor pues había muchos vacíos, contradicciones, información incompleta y posiblemente tergiversada aunque no de manera intencional; simplemente no se tenía un control adecuado de los datos entrantes y salientes y no existía como tal una administración de este tipo de información.

Así, ante la evidente dificultad para realizar un diagnóstico con base en poca o nula información, fue necesario ampliar la investigación y realizar una exploración en campo hacia los públicos internos que abarca a 32 mandos medios. Por lo tanto se pensó en entrevistar a cada uno de ellos con preguntas enfocadas en temas con respecto a la cultura organizacional del INJUVE DF, los planes y programas que ofrece, los medios de comunicación interna que posee, el conocimiento sobre los cuadros directivos, la percepción sobre el liderazgo de la organización y su entendimiento sobre los procesos básicos para el funcionamiento de la misma. El cuestionario que se elaboró para dicha entrevista consistió en 56 preguntas las cuales se aplicaron de manera personal a cada uno de los mandos medios.

Aplicar el cuestionario a modo de entrevista dio la oportunidad de escuchar la respuesta del entrevistado por muy amplia que ésta fuera, documentar sus impresiones, dudas, cuestionamientos e incluso aportaciones sobre el tema que se estaba abordando; por otra parte fue enriquecedor ya que se podía percibir qué tan claras o confusas eran las preguntas planteadas e intervenir en caso de que el entendimiento no fuera adecuado. La experiencia fue muy enriquecedora ya que al interactuar con los líderes éstos podían sentirse cómodos o no de acuerdo con la predisposición que tenían sobre los temas que se iban abordando, lo cuál va más allá de lo que el entrevistado puede expresar con palabras; la observación de lenguaje no verbal es muy significativa cuando se pretende analizar algún tema y posteriormente obtener un diagnóstico. Aunque la gran mayoría de los entrevistados demostraron sentirse cómodos e interesados con el cuestionario que se les estaba aplicando, la reacción en general fue positiva para la investigación y el alcance de resultados como se abordará más adelante.

Por otra parte, como parte de la investigación de campo, el problema se presentó cuando correspondía entrevistar a su público externo ya que se trata de una cantidad enorme de jóvenes pues el Instituto se dirige a toda la población joven de entre 14 y 29 años que habitan en el Distrito Federal. Dadas las circunstancias se decidió la aplicación de un cuestionario a modo de encuesta a una muestra representativa de dicho público; primero, el total de la población de jóvenes que habitan en el Distrito Federal se redujo a aquellos que de alguna forma conocen el Instituto aunque nunca hayan participado en el y por otra parte quienes ya lo conocen y forman parte de algunas actividades, brigadas o proyectos. El muestreo

se realizó principalmente en el Instituto con los jóvenes que acuden a realizar sus actividades y en zonas aledañas con jóvenes que lo conocen. Así, el total de la muestra encuestada fue de 362 jóvenes con un cuestionario que consistía en 67 preguntas.

Dado que el público encuestado era distinto, los reactivos y los temas a abordar eran específicos de acuerdo con sus características. De esta forma se abordaron temas como el liderazgo en cuanto al conocimiento de los mandos medios y cuadros directivos del INJUVE DF, los programas e incentivos que ofrece a sus usuarios, los requisitos básicos que se deben cumplir para participar en la organización, los procesos básicos que se deben seguir así como el cumplimiento de algunas políticas dirigidas a los jóvenes en particular con la finalidad de cuidar y fomentar su buen desempeño, la calidad en el servicio que brindan los trabajadores de la organización y el conocimiento sobre los medios de comunicación externa; es decir cómo el INJUVE DF se comunica con sus usuarios.

La aplicación de este cuestionario fue distinta ya que no se realizó de manera personal con todos los jóvenes e incluso hubo casos en los que no se realizó de manera física. Los medios para acercarnos al público externo de la organización fueron variados pero el más importante y constante fue a través de los líderes del Instituto, por ser quienes tienen mayor acceso a los jóvenes y bajo la premisa de que poseen poder de convocatoria; sin embargo no todos los jóvenes asistían a las reuniones citadas por sus líderes directos para la aplicación del cuestionario,

para lo cual en estos casos la alternativa era enviar el documento vía correo electrónico y recibir las respuestas del mismo modo o de manera física. Por otra parte se acudió a las zonas aledañas del Instituto y se aplicó la encuesta de manera personal a jóvenes que expresaran tener conocimiento sobre la organización.

Para realizar la investigación de esta forma con el público externo de la organización, se realizó un sondeo entre los jóvenes para conocer su entendimiento y percepción sobre las preguntas que se les estaban exponiendo, lo cual permitió detectar algunos errores y rediseñar preguntas con la finalidad de que fueran más digeribles para el público al que estarían dirigidas y evitar dentro de lo posible que fueran confusas o imprecisas.

Una vez que se aplicaron los cuestionarios tanto al público interno como externo del INJUVE DF se procedió con el vaciado de datos y la graficación de información de lo cual se obtuvo una gráfica por cada reactivo aplicado y el análisis fue individual; a través de este ejercicio se pudo observar el panorama desde una perspectiva general basada en porcentajes, lo cual permitió sustentar con datos duros las premisas de un diagnóstico pues, con base en el análisis de las gráficas se elaboró un diagnóstico FODA tanto para públicos internos como externos con el objetivo de identificar áreas de oportunidad de la organización apoyadas tanto en sus fortalezas como en sus debilidades. Una vez elaborados los diagnósticos se obtuvieron, de manera puntual, aspectos tanto positivos como negativos del Instituto y se procedió a la elaboración de un proyecto formal basado en una serie

de propuestas estratégicas las cuales contribuyeran a contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas detectadas.

El proceso de vaciado, graficación de información, análisis de tablas, diagnóstico FODA y propuestas estratégicas de trabajo, se realizó por separado tanto para los públicos internos como externos de la organización ya que se trata de procesos distintos que abordan temas diferentes y a través de métodos variados de acuerdo con el público al que se dirigen.

Así, el presente trabajo consiste en una valiosa investigación que a pesar de presentar algunas incidencias sobre todo en la etapa de interacción con las personas encuestadas, gracias a la constancia y firmeza con las que se realizó dio como resultado un proceso fructuoso tanto para los investigadores y para el INJUVE DF al cual se le presentó un primer avance a través de la exposición del análisis de gráficas y como resultado de ello un pequeño diagnóstico que exponía sus áreas de oportunidad basadas tanto en fortalezas como en debilidades.

A continuación, de acuerdo con la metodología general planteada, el capítulo 1 refiere a un marco que contiene el sustento teórico de la investigación, por lo tanto aborda la comunicación como un proceso social, sus tipos y modelos; así como a la organización, sus elementos y finalmente la comunicación en la organización. El capítulo 2 contiene antecedentes y estructura organizacional que el INJUVE DF posee actualmente para que el lector conozca el contexto en el cual se elaboró el presente trabajo y la situación en la que se encontraba la organización analizada al momento de la intervención.

La segunda parte de la investigación que consiste en la elaboración puntual del diagnóstico FODA y con base en él, la estructuración de un proyecto de trabajo conformado por una serie de propuestas estratégicas, se encuentra plasmada en los capítulos 3 y 5 que están destinados al público interno de la organización, mientras que los capítulos 4 y 6 abordan lo relacionado con su público externo.

Finalmente en el capítulo 7 se exponen una serie de conclusiones producto de un análisis del trabajo en general, los alcances logrados, la magnitud de los resultados obtenidos y además una aportación sobre lo que sigue, los límites que se deberán traspasar, las nuevas soluciones que se podrían plantear, en fin, se trata de una reflexión sobre lo que se hizo y se expone para culminar el presente trabajo.

# Capítulo 1

## COMUNICACIÓN E IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

## 1.1 LA COMUNICACIÓN COMO UN PROCESO SOCIAL

Una disciplina científica estudia lo constante, lo empírico, se centra en sólo una parte del proceso que refiere a la relación causa-efecto, es decir, maneja las explicaciones causales y responde a la pregunta ¿por qué?

Al igual que en cualquier disciplina científica la comunicación tiene como objeto de estudio la realidad y aquellos procesos cambiantes o constantes que forman parte de su universo de trabajo pero, al mismo tiempo, constituye también un fenómeno y un proceso que funge como objeto de estudio.

Es decir, por una parte la comunicación humana se deriva de la ciencia, es producto de sus métodos, metodologías, ramas de estudio y se convierte así en una disciplina científica.

Las herramientas y aspectos de la ciencia se relacionan y enfocan a la comunicación humana tomando en cuenta que se trata de una acción social, un acto intencional que se estudia como un fenómeno humano a través del método científico. Desde ésta perspectiva la comunicación puede ser vista como un proceso de transmisión de señales pues “el proceso de comunicación consta de un transmisor, un mensaje y un receptor”<sup>1</sup>. Por esto se dice que el objeto de estudio de la ciencia en la comunicación es ésta misma vista como un proceso. Por otra parte, en un contexto social, el foco de atención central de la comunicación es el individuo dado su papel determinante en éste.

---

<sup>1</sup> Wilbur, Schramm. *La ciencia de la comunicación humana*, México, Grijalbo, 1982, p.10

Como objeto de estudio científico es importante conceptualizar cuál es, en qué consiste, cuáles son sus elementos y cómo funciona el proceso de comunicación, tomando en cuenta las características del universo de trabajo de la ciencia, se puede decir que es constante, cuantificable y empírico.

Al respecto existen dos grandes autores considerados como los padres fundadores de la ciencia de la comunicación debido a sus aportaciones tanto de métodos como de metodologías propias de esta disciplina.

Kurt Lewin y Carl Hovland fueron dos importantes teóricos cuyos estudios han significado grandes aportaciones para las teorías psicologistas.

Lewin se interesó especialmente en los problemas propios de la comunicación de grupo, en los modelos relativos a este proceso y como resultado de ello formuló la llamada “dinámica de grupos”.<sup>2</sup> Por su parte Carl Hovland fue fundador de la Escuela Experimental de Yale y sus trabajos colocaron a los métodos de la psicología experimental en el eje principal de la investigación en comunicación.<sup>3</sup> En los años 50 y 60 hubo gran interés en relación al estudio de la teoría de actitud, dentro de la investigación en psicología social. Hovland y los investigadores de Yale se centraron en explorar sistemáticamente los factores que influyen en la eficacia de la comunicación social.

Unos años más tarde surgió la escuela de Palo Alto cuyos estudios psicológicos centraron su atención en el individuo pues consideraron que éste ocupa un lugar

---

<sup>2</sup> . Judith Lazar. *La ciencia de la comunicación*, México, ¿Qué sé?, 1994, p.14

<sup>3</sup> . *Ibidem*, p.16

central en el proceso comunicativo.<sup>4</sup> En dicho modelo la comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, lo desee o no: su mirada, su actitud, comportamiento y hasta el mismo silencio. La escuela de Palo Alto también llamada "el colegio invisible" y conformada por pensadores como Gregory Bateson, Edward Hall, Paul Watzlawick, Erving Goffman se distinguió por su toma de conceptos y modelos de la teoría sistémica, pero también de la lingüística y la lógica.<sup>5</sup>

Tomando en cuenta las anteriores aportaciones a la comunicación como disciplina científica, se abre la brecha para considerar a ésta como auxiliar de otras disciplinas para el desarrollo de teorías, tal como lo menciona Schramm cuando señala que "la comunicación ha sido un estudio complementario, (de otras disciplinas), necesario para la comprensión de la conducta humana y la conducta social, auxiliar de otras teorías."<sup>6</sup>

Por otra parte las herramientas y aspectos de la ciencia se relacionan y enfocan a la comunicación humana tomando en cuenta que se trata de una acción social, un acto intencional que se estudia como un fenómeno social a través del método científico. Desde ésta perspectiva la comunicación puede ser vista como un proceso de transmisión de señales pues "el proceso de comunicación consta de un transmisor, un mensaje y un receptor"<sup>7</sup>. Por esto se dice que el objeto de estudio de la ciencia en la comunicación es ésta misma vista como un proceso

---

<sup>4</sup> . Judith Lazar. Op.cit., p.36

<sup>5</sup> . Ibidem, p. 40

<sup>6</sup> Wilbur, Schramm. Op.cit., p.4

<sup>7</sup> Ibidem p.10

que resulta importante conceptualizar: qué es, en qué consiste, cuáles son sus elementos y cómo trabaja.

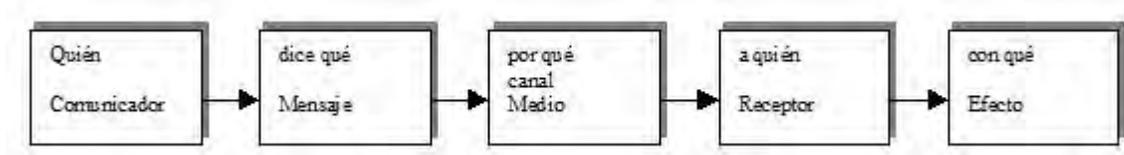
## 1.2 MODELOS DE COMUNICACIÓN

En relación a la estructura del proceso y la interacción de sus elementos, existen diversos modelos, de acuerdo con la época de los autores así como la visión de los mismos e incluso su forma de experimentación, dichos factores se transforman a lo largo del tiempo y los modelos evolucionan para permitir una explicación más completa del proceso de comunicación que se va haciendo complejo debido a los diversos factores que influyen en él y que los investigadores van descubriendo con el tiempo, la finalidad de los distintos autores es crear un modelo completo pero además comprensible para los estudiosos de la comunicación.

Así, por una parte Harold Laswell, uno de los principales y más destacados teóricos de la comunicación, propone un modelo lineal que tiene su base en cinco aspectos fundamentales: “¿Quién – dice qué – por cuál canal – a quién – con qué efecto?”<sup>8</sup>. En donde *quién*, es el emisor, *dice qué*, se trata del mensaje, *por cuál canal*, son los medios usados para transmitir el mensaje, *a quién*, representa al receptor y *con qué efecto* se trata de la intención que tiene el emisor al transmitir su mensaje.

---

<sup>8</sup> Ernesto Galeano. *Modelos de Comunicación*, México, Macchi, 1997, p.19



La Fórmula de Lasswell con los elementos correspondientes del proceso de comunicación (Lasswell, 1948)

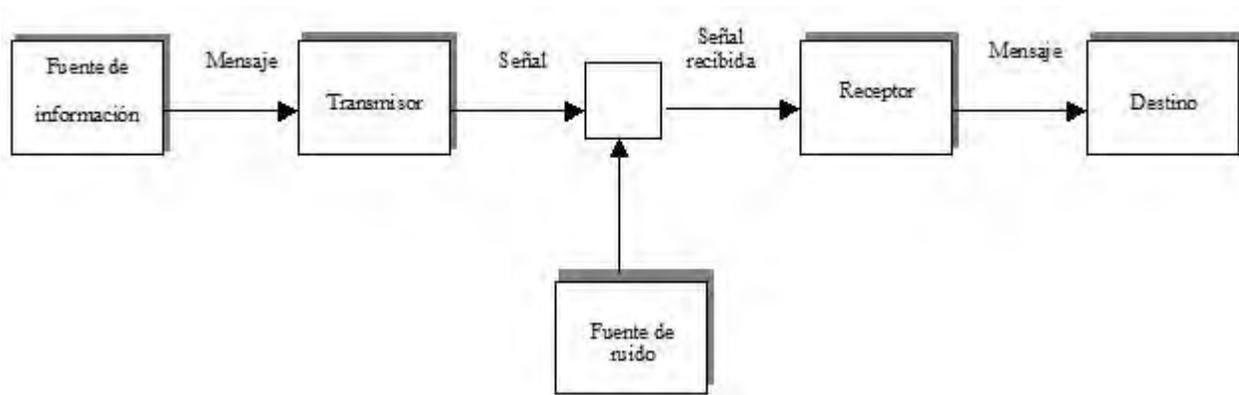
El conjunto anterior de preguntas representa para Laswell la fórmula para ejemplificar el proceso de comunicación. Este modelo es una de las contribuciones más relevantes para la comunicación como objeto de estudio científico; es decir para la teoría de la comunicación a la cuál entiende como “un proceso de transferencia de información”<sup>9</sup>. Sin embargo aún no se encuentra bien definida pues posteriormente se establecen otros modelos relacionados con el proceso comunicativo que realizan nuevas aportaciones e incluso refutaciones.

Por otro lado existe el modelo de Shannon y Weaver<sup>10</sup> el cual concibe elementos similares al modelo de Laswell pero con una importante aportación, el ruido. Shannon propone: la fuente como el emisor, el transmisor del mensaje, el canal, que sería el medio de transmisión, el receptor técnico (aparato telefónico, radio, t.v), el destinatario, que sería el verdadero receptor y el ruido como un perturbador del mensaje.

---

<sup>9</sup> Ernesto Galeano. Op.cit., p. 21

<sup>10</sup> . Judith Lazar. Op.cit., p.34



Modelo de Shannon y Weaver (1949). (McQuail y Windhal, 1997, p.45).

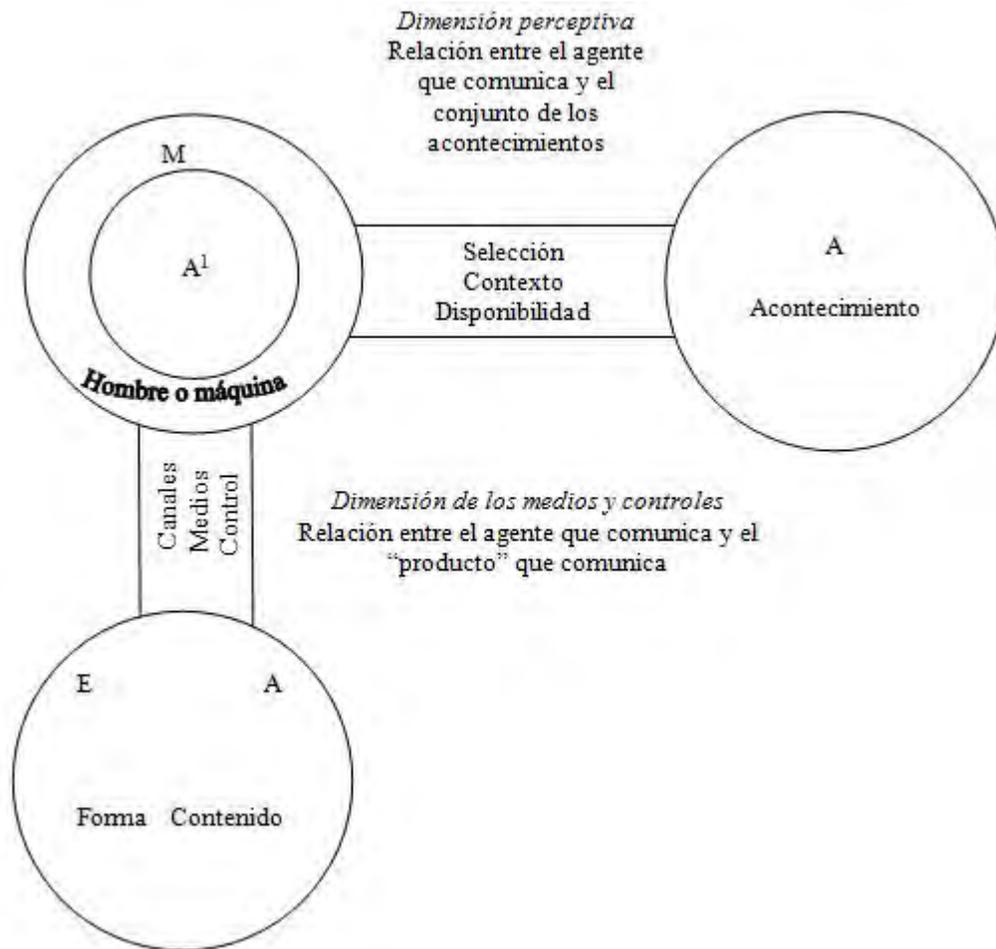
Este modelo contempla la vulnerabilidad de la señal ya que en cualquier momento puede ser distorsionada por el ruido, por lo cual considera a éste último como un elemento que incluso puede imposibilitar que se concluya la transmisión de una señal. Por lo anterior una de las principales preocupaciones de Shannon y Weaver la constituye el conjunto de cualidades que posee el canal que pretende lograr la transmisión.

Por otra parte, el sociólogo George Gerbner<sup>11</sup> plantea el modelo general de la comunicación tomando en cuenta un aspecto fundamental que recae en los factores socio-culturales en torno a los individuos que participan en el proceso de comunicación así como en torno al mensaje. Al respecto Gerbner sostiene que la percepción del mensaje no radica únicamente en un resultado psicológico sino que va más allá y tiene que ver con encontrar la mejor señal en relación con el

---

<sup>11</sup> Lazar, Judith. Op.cit., p. 100

contenido del mensaje ya que son factores interrelacionados para lograr el correcto entendimiento por parte del receptor pues “se trata de una selección del canal de comunicación y de una selección de la percepción”<sup>12</sup>.

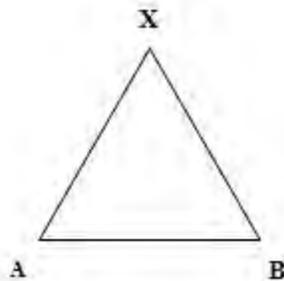


Modelo de la comunicación general de Gebrner (1956). M percibe A como A'. (McQuail y Windhal, 1997, p. 52)

El símbolo A se refiere a lo percibido (el acontecimiento), mientras que A' es como lo percibe el receptor, M, que puede o bien un ser humano o bien una máquina en otro contexto diferente al humano.

<sup>12</sup> Judith Lazar. Op.cit., p. 101

Tomando en cuenta más a fondo el aspecto social del proceso de la comunicación, Newcomb presenta un modelo triangular<sup>13</sup> en el cual los tres elementos mantienen una relación de interdependencia y donde, más allá de considerar un intercambio de información propiciado por un emisor y receptor, Newcomb la denomina como relación social la cual está determinada por un factor influyente en ambos o en alguno de los individuos que forma parte de su medio ambiente social.



El modelo de Newcomb, en el que dos individuos (A y B) están orientados entre sí y en relación a otros. (McQuail y Windhal, 1997, p. 55)

Un modelo más complejo relacionado con el medio ambiente del individuo es planteado por J. Riley y M. Riley<sup>14</sup> quienes sostienen que los individuos no se encuentran aislados al momento de recibir un mensaje ya que, por su naturaleza de entes sociales, pertenecen tanto a grupos primarios como a grupos de referencia; entendiendo por grupos primarios los principales y más cercanos de los que cada individuo es miembro, por ejemplo, la familia o un grupo de trabajo, entre

---

<sup>13</sup> Judith Lazar. Op., cit., p.101

<sup>14</sup> Ibidem, p. 106

otros, mientras que los grupos de referencia son más abiertos y se caracterizan principalmente por los rasgos culturales que influyen en el individuo para definir sus actitudes y valores.

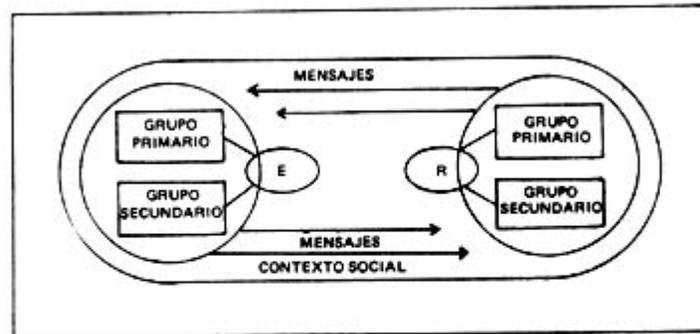


Fig. 8. Modelo de Riley y Riley.

[http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos\\_Comunicacin\\_Humana.pdf](http://www.oficinappc.ucr.ac.cr/HA2073/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf)

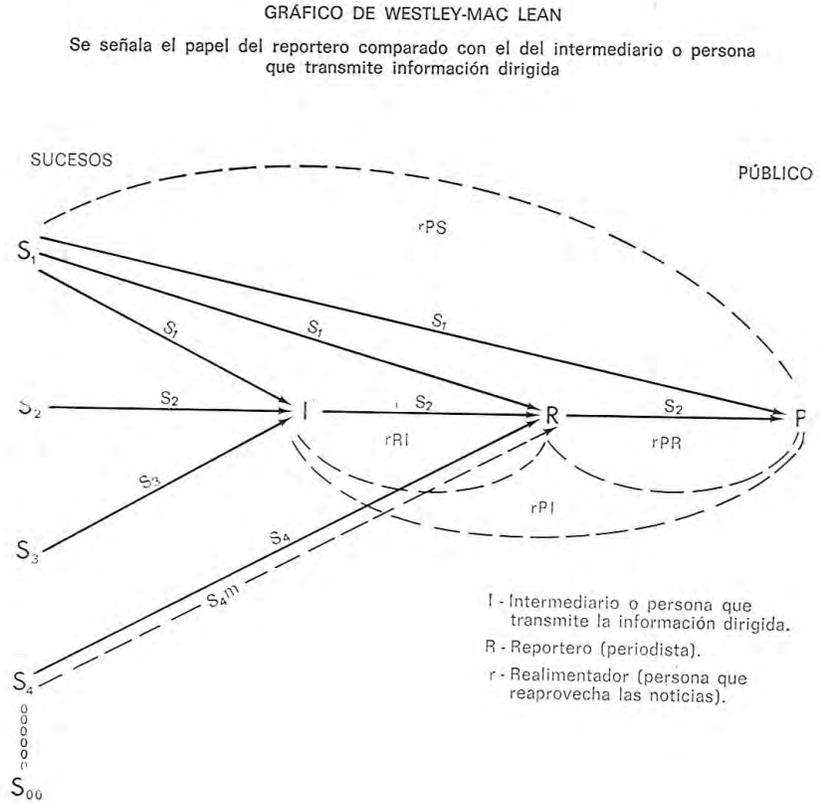
Derivado de la importancia del contexto social surgen otros modelos que amplían más el estudio y no solo se concentran en un emisor y un receptor. Por ejemplo, el modelo de Westley y Mac Lean<sup>15</sup> contempla que los resultados del proceso de comunicación pueden variar cuando se trata de varios emisores y varios receptores. Un claro ejemplo de esto es que aumenta la complejidad en cuanto a la posibilidad de retroalimentación, por lo cual concretar con claridad la transmisión del mensaje se vuelve más difícil contemplando factores que intervienen y que se fueron detectando a lo largo de la historia del estudio de la comunicación como el ruido, factores del medio ambiente, aspectos socio-

---

<sup>15</sup> Judith Lazar. Op., cit., p. 103

culturales de los individuos, la constitución y el alcance del canal utilizado, entre otros.

En el presente modelo se incluye un nuevo elemento denominado factor C, el cual refiere a un individuo que se adjudica la facultad de decidir lo que se va a comunicar (dicho individuo a manera de ejemplo puede definirse como un reportero), y que por lo tanto su segunda tarea es lograr posicionarse para que los receptores acepten como válido lo que él les comunica. Más adelante y con ayuda de otros modelos podremos apreciar que no necesariamente se trata de un individuo puesto que pueden ser varios y que incluso el canal emisor puede ser el factor que determine el posicionamiento de los emisores ante sus receptores.



En adelante surgen modelos que se concentran en el grado de persuasión que puede alcanzar el emisor (o emisores) en el receptor (o receptores) y surge una variación en el proceso natural de comunicación que pronto será denominada comunicación masiva. Uno de los principales modelos que estudian este tipo de comunicación es el hipodérmico<sup>16</sup> que tiene sus bases en la teoría de los reflejos condicionados de Pavlov. De acuerdo con este modelo “la comunicación produce un efecto inmediato en el receptor”, es decir, sobre lo que se denomina como sociedad de masas. De acuerdo con esta teoría el mensaje es inyectado en el individuo para lograr el efecto deseado, por lo cual si se requiere fortalecer o lograr un mayor alcance del mensaje se deberá inyectar una dosis reforzada.

Por otra parte, el modelo propuesto por Katz y Lazarsfeld, denominado "dos etapas de la comunicación"<sup>17</sup> contrarresta un poco la visión lineal que propone el modelo hipodérmico pues plantea que existe un intermediario entre los medios masivos y el público al cual dirigen la información. De acuerdo con este modelo existe un líder que influye en la opinión y la decisión de los individuos por el hecho de mantener una cercanía con ellos de algún modo dentro de su contexto social más cercano; mantiene un contacto cotidiano que le permite influir en la jerarquización de la recepción de información que realizan los individuos. A esta persona se le reconoce como líder de opinión y lo que pretende, de acuerdo con los autores, es evitar que los medios obtengan una reacción directa en su público; por el contrario, dicha reacción estará determinada por sus relaciones sociales y el

---

<sup>16</sup> Judith Lazar. Op., cit., p.107

<sup>17</sup> Ibidem., p. 109

entorno en el que el público receptor se desenvuelve. De este modo se da a entender que tal vez la información transmitida es recibida por menos personas ya que los líderes de opinión son los más interesados en conocer el mensaje y filtrarlo posteriormente hacia su grupo.

Relacionado con la influencia en cuanto a la jerarquización de la información, McCombs y Shaw proponen un modelo denominado "agenda-setting"<sup>18</sup>, que de acuerdo con dichos autores, la función de los medios es la de filtrar la información dirigiendo la atención del público hacia determinados datos; es decir, en comparación con el modelo anterior se propone que la agenda-setting lleve a cabo la función de líder de opinión, de este modo los acontecimientos se resaltan desde un inicio y la información es filtrada sin necesidad de depender de alguna persona en determinado grupo o círculo social. Así, de acuerdo con este modelo, la información que no es tomada en cuenta por los medios tampoco lo será por la sociedad a la que se dirigen y fácilmente será olvidada.

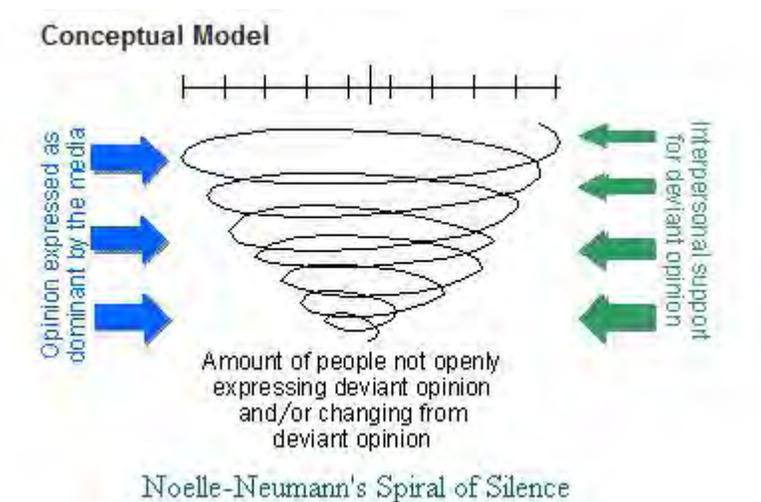
Siguiendo con la premisa planteada por McCombs y Shaw surge el modelo de la "dependencia" que apoya aún más la influencia predominante que tienen los medios en la sociedad a la que se dirigen, al grado de influenciar la actitud del público frente a movimientos importantes como lo son los conflictos sociales: "los medios de comunicación se ven sumamente implicados en el proceso de

---

<sup>18</sup> Judith Lazar. Op.cit., p.110

conservación, de cambio y de conflicto, tanto a nivel social como individual"<sup>19</sup>.

Otro modelo que de modo indirecto apoya la premisa de los medios dominantes es planteado por la investigadora alemana Noëlle-Neumann quien aborda el tema de la formación de la opinión pública y menciona que, además de los medios, la jerarquización de la información, entre otros factores, la percepción del individuo en relación a las opiniones de otros influye en la toma de sus propias decisiones o en la formación de su opinión propia. De éste modo y principalmente por una cuestión de aceptación dentro de su grupo social y para evitar el aislamiento, el individuo se inclina por apoyar lo que la mayoría decida, reforzando la jerarquización de la información realizada previamente ya sea por los medios o los líderes de opinión. Dicha información es transmitida y aceptada por la mayoría creando una supresión de la minoría que la autora denomina "espiral del silencio"<sup>20</sup>.



<sup>19</sup> Judith Lazar. Op.cit., p.111

<sup>20</sup> Íbidem., p.113

<http://lacomunidad.elpais.com/eurotopia/2010/4/1/noelle-neumann-espinal-del-silencio>

Los anteriores modelos son herramientas con rigor científico que pretenden abordar su objeto de estudio a través de la escenificación del mismo, para lo cuál llevan a cabo una síntesis de éste, es decir, del estudio del proceso comunicativo en general. Dichos modelos pueden desenvolverse de distinta manera de acuerdo con la situación social en la que se encuentran o, según los factores que intervienen, pueden volverse más complejos o más simples. El hecho es que su ejemplificación encasillada de la manera expuesta es para fines didácticos y del mismo modo se diferencian los tipos de comunicación.

### 1.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Como se mencionó anteriormente y como lo demuestran los modelos que estudian el proceso de la comunicación, éste se desenvuelve en un contexto social; sin embargo no siempre se lleva a cabo de la misma manera ni bajo las mismas circunstancias pues factores del contexto así como individuales intervienen propiciando la existencia de diversos tipos y formas de comunicación, como se enuncia a continuación:

### *Comunicación interpersonal*

Es la que sucede entre una o más personas y constituye el modelo ideal de comunicación que se desarrolla principalmente en los grupos sociales primarios del individuo creados por relaciones sociales básicas como familiares, relaciones de pareja, relaciones laborales, relaciones de amistad, compañerismo, entre otras. La efectividad del tipo de relaciones que suceden en los grupos primarios de un individuo depende en gran medida del proceso de comunicación que mantienen, es decir, si se da con frecuencia, la amplitud del mismo, la apertura, profundidad y capacidad de retroalimentación, entre otros aspectos. En épocas recientes este tipo de comunicación encuentra variantes importantes ya que, gracias a los medios de comunicación cada vez más modernizados, la interacción entre las dos personas puede tener lugar cuando se encuentren éstas frente a frente o no, es decir, a pesar de que físicamente no estén juntas pueden intercambiar datos y concluir el proceso de comunicación.

### *Comunicación grupal*

Un grupo está conformado por más de dos personas que de alguna forma se reúnen por algún motivo o interés en común, como en el caso de la comunicación interpersonal. En la comunicación grupal tampoco es necesario que las personas se encuentren físicamente juntas pues éstas pueden ponerse en contacto al mismo tiempo utilizando la tecnología de los medios de comunicación. A diferencia de la comunicación interpersonal, para que el proceso de comunicación grupal se

pueda llevar a cabo de manera exitosa intervienen otro tipo de aspectos como la organización del grupo, las herramientas de comunicación que son funcionales de acuerdo con su objetivo, el tipo de relación que existe entre los miembros del grupo y las competencias tanto físicas como psicológicas e intelectuales que poseen los integrantes del grupo, entre otros aspectos.

### *Comunicación masiva*

Se deriva de la comunicación de grupos por el hecho de que es dirigida a un gran número de participantes aunque la comunicación masiva puede conformarse de dos o más grupos que se dividen en dos rubros básicos: los receptores y el emisor o emisores, quienes no necesariamente se encuentran en el mismo conjunto de personas ya que los receptores siempre serán en mayor cantidad y los emisores en menor cantidad (considerados también como líderes de opinión); es decir, se da a nivel de sistema social. La comunicación masiva puede suceder cuando el sistema social se organiza y comparte información entre sus integrantes y donde, a diferencia de los tipos de comunicación mencionados anteriormente y debido a la complejidad del contexto en el que la comunicación masiva se desenvuelve, requiere de herramientas específicas y de mayor alcance para que el mensaje transmitido logre penetrar en el sistema social o en los grupos del sistema social que se pretenden alcanzar, aunque es importante mencionar que en un sistema puede haber tanto grupos simples como grupos complejos.

En síntesis, la comunicación masiva se caracteriza por tener diversos actores

simultáneos y dispersos que incluso pueden ser anónimos pues se trata de un *Ego* complejo formado por varios actores que estructuran e interpretan la expresión a difundir en distintos niveles (medio masivo de comunicación como empresa), sirviendo a una intención raíz que viene de un actor distinto a ellos (muchas veces, incluso el actor es múltiple; por ejemplo una institución). Rara vez *Ego* recibe retroalimentación expresiva directa ya que por lo general supone la afectación de los *Alteres* por la conducta de los públicos (aún sabiendo que la afectación de la comunicación no siempre se puede determinar por el cambio del comportamiento del otro). En cuanto a los *Alteres* son grupos complejos que decodifican en distintos niveles o por medio de procesos de interacción entre ellos ya que por lo general son grupos o individuos dispersos y numerosos capaces de manejar de múltiples formas códigos simples<sup>21</sup>.

Es importante considerar en el análisis de la comunicación masiva una posible ruptura de la temporalidad y espacialidad donde la enunciación del mensaje puede darse en fases.

### *Comunicación organizacional*

Como bien lo ejemplifican los modelos enunciados anteriormente, la comunicación analizada desde diferentes perspectivas posee como elemento principal e inherente a la información pues lo que se transmite dentro de la interacción son datos a través de los cuales se establecen vínculos entre los individuos. De

---

<sup>21</sup> Julio Vidal Blanco. Op. Cit., p. 60

acuerdo con Antonio Paoli, “la información es un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción”<sup>22</sup>. Si bien es cierto que la decisión de éstos por participar en el proceso es fundamental, recientemente cada vez más investigadores apelan a la naturaleza social de la comunicación y se centran en el análisis de las relaciones y los distintos grupos que involucran a los seres humanos.

De esta forma, retomando al proceso comunicativo como un acto intencional, uno de sus objetivos principales es establecer vínculos, por lo cual cuando hablamos de relaciones sociales dichos vínculos son vistos como interacciones comunicativas provocadas por el mismo individuo en un contexto resultante de la misma interacción que se denomina organización, considerando a ésta como el micro-cosmos de la sociedad.

Volviendo al concepto de comunicación organizacional, Fernández Collado la define como “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.”<sup>23</sup>

Así, las interacciones comunicativas pueden ser muy diversas pero cuando se habla de cualquier tipo de organización (o grupo) éstas se relacionan principalmente con las necesidades de comunicarse que tienen los individuos que

---

<sup>22</sup> J. Antonio Paoli. *Comunicación e Información, perspectivas teóricas*, México, Trillas, 1989, p.15

<sup>23</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002, p.12

conforman dichos grupos. Así el primer tipo de interacción es el que se da entre sus integrantes y se conoce como comunicación intragrupal efectuada para la creación y el mantenimiento de determinadas relaciones entre los individuos de acuerdo con los objetivos a los que el grupo u organización se encuentre encaminada.

Mientras más grande se conforma la red al interior de un grupo las necesidades tanto de los miembros de la organización como del constructo en general aumentan; entre otras las necesidades de comunicarse, interactuar y establecer vínculos con otros individuos u otros grupos de personas. Cuando dichos vínculos comienzan a establecerse a través de la comunicación se forma una red de organizaciones e individuos que constantemente se encuentran en interacción en lo que se denomina comunicación intergrupala.

Los vínculos que permite la comunicación (comunicación interpersonal) determinan el tipo de interacción entre los elementos de la organización vista como un sistema y a su vez dichos sistemas a través de vínculos se relacionan permitiendo la comunicación en otra de sus etapas (comunicación intergrupala) y conforman sistemas más complejos que en conjunto conforman la sociedad.

Tanto la comunicación interpersonal como la comunicación intergrupala desempeñan un papel muy importante pues conforme se encamina y se moldea cada una se establece un determinado tipo de vínculos entre los individuos que pueden ser positivos para los objetivos de la persona o grupo de personas, así

cómo negativos si no se controlan adecuadamente. De este modo se puede favorecer la cohesión, el entendimiento y la construcción de objetivos en común o por otro lado se pueden crear conflictos y confusiones que entorpezcan el alcance de los objetivos ya sea individuales o grupales.

En este contexto hablamos de que la comunicación es eficaz cuando se alcanza el fin buscado; es decir cuando presumiblemente se logró el proceso comunicativo.

De acuerdo con José Piñuel Raigada las interacciones comunicativas al interior de un sistema organizacional desempeñan un papel mediador entre el sistema socioeconómico social (el todo) conformado por sistemas psicobiológicos individuales (cada persona)<sup>24</sup> es decir, los subsistemas del mismo. Por ende la finalidad de la comunicación como mediador es lograr que los sistemas individuales se integren al socioeconómico como tal y por otra parte también apelar para que el sistema socioeconómico se adapte a las exigencias de los sistemas individuales que lo conforman.

Para Luhmann de la comunicación se deriva el proceso de interpenetración, es decir, la forma como se relacionan los sistemas entre sí. Este autor considera que la comunicación es tan importante que incluso en sus diferentes aspectos conforma los componentes del sistema y los seres humanos fungen como el entorno del mismo. Con lo anterior se refiere a que el proceso de comunicación es el elemento más valioso que los seres humanos podemos aportar a un sistema.

---

<sup>24</sup> José Piñuel Raigada. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p.22

Es decir, sin los seres humanos la comunicación no existiría, pero sin la comunicación tampoco tendría ningún sentido que formáramos parte de un sistema porque sencillamente éste tampoco podría existir. Por lo tanto, tomando como base lo expresado por Luhmann, por sí mismos los humanos no somos los componentes del sistema; somos el entorno que aporta los componentes (la comunicación en sus diferentes aspectos) que a su vez representan el elemento principal de dicho sistema.

Lo cierto es que para ambos autores la comunicación resulta un proceso primordial para la conformación, interacción y desarrollo del sistema. A través de distintos instrumentos de comunicación se pretende lograr un constructo funcional de acuerdo con su objetivo (su razón de ser, el objetivo que tienen los individuos en común y cuya necesidad de cumplimiento los orilló a conformar una organización de trabajo). Dicho constructo tiene el reto de englobar las exigencias de sus componentes internos y al mismo tiempo incluir los requerimientos del sistema en conjunto.

Con la finalidad de aportar los componentes adecuados para lograr hacer del sistema un constructo funcional, la comunicación al interior de una organización varía y se plantea objetivos específicos. Así, puede fungir como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más

rápidamente sus objetivos”<sup>25</sup>.

En lo que respecta al presente ensayo, se abordará de manera primordial la comunicación interna, es decir la que surge y se orienta entre los elementos que componen la organización para establecer la relación entre los mismos y sus actividades a seguir en función del objetivo general del sistema. De acuerdo con Fernández Collado, la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”<sup>26</sup>

#### 1.4 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (cómo hacerlo).

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones,

---

<sup>25</sup> Carlos Fernández Collado. Op.cit., p.12

<sup>26</sup> *Ibidem.*, p.12

autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir"<sup>27</sup>.

Existen diferentes tipos de organizaciones de acuerdo con la titularidad de su capital, tipo de propietario o propietarios, sector de actividad, dimensiones, personalidad jurídica, naturaleza jurídica, vínculo con otras empresas, origen y geografía, entre otros elementos.

Otro aspecto que define distintos tipos de organización se relaciona con la cultura al interior de la misma, señalada por el autor Schein<sup>28</sup>, como el vínculo que liga los valores de la organización con sus integrantes, de lo cual se derivan tres categorías: la organización coercitiva, organización utilitaria y la normativa.

Las primeras organizaciones que surgen de manera formal tienen su base y razón de ser en el trabajo, el esfuerzo físico y el resultado productivo del mismo. Se constituyen por la necesidad de contribuir al descubrimiento, al desarrollo de herramientas y procesos que facilitan la vida cotidiana a través de coordinar esfuerzos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Uno de los primeros personajes en poner atención al cómo se desempeña la dirección de una pequeña organización (industrial en este caso), fue Charles Babbage<sup>29</sup> quién a pesar de ser pionero en la invención de la "máquina de

---

<sup>27</sup> [http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm). Eugenio Sixto Velasco

<sup>28</sup> Luis Ángel Sanz de la Tajada. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, ESIC, 1994, p.34

<sup>29</sup> Edward Brech. *La historia del management*, Barcelona, Oikos- Tau, 1970, p.20

calcular”, concentró su interés en el uso que se le daban a las maquinas y en las formas de organización de los seres humanos para dicho fin. Así, Babbage comenzó a observar principalmente la manera en cómo los “altos mandos” se comportaban para con los empleados y cómo dicho comportamiento beneficiaba o perjudicaba el desempeño productivo de los mismos. Por otra parte analizaba las jornadas y cargas de trabajo y apuntaba que entre más “justas” fueran éstas, había mayores posibilidades de que la jornada productiva del empleado fuera efectiva.

Estas ideas no fueron bien aceptadas hasta que Frederick Taylor pudo analizar el tema desde sus dos perspectivas más amplias: por una parte se desempeñó como empleado operativo de una empresa y por otra parte, gracias a contactos familiares pudo desenvolverse como un alto mando en otra empresa. Taylor estaba convencido de que esa manera como se desempeñaban las grandes industrias permanecía gracias a la ignorancia de quienes laboraban en ellas, tanto operativos como directivos<sup>30</sup>.

De acuerdo con Taylor los directivos carecen de preparación y de interés sobre sus empleados, por lo cual propuso establecer mecanismos adecuados y métodos de producción y dar a conocer a los empleados la importancia de su fuerza de trabajo y la manera como pueden obtener y asegurar una justa recompensa por el mismo. El proceso productivo sería completamente distinto en consecuencia, menos injusto y más beneficioso para ambas partes.

---

<sup>30</sup> Edward Brech. Op. Cit.,p.29

Taylor descubrió que para obtener buenos resultados a gran escala se debía poner atención en los detalles que pueden ser tan simples como el hecho de que las instalaciones no sean las adecuadas (ya que un empleado puede perder mucho tiempo en ir al baño por ejemplo, o en ir a buscar una herramienta que debiera tener a la mano) o que los directivos de la empresa no conozcan ampliamente la actividad que se desempeña en sus propias instalaciones. Cuando un gerente o supervisor no conoce las actividades que está supervisando, con certeza no está desempeñando bien su trabajo pero lo sigue haciendo y sigue emitiendo órdenes sobre un proceso que no conoce y no comprende, lo cual provoca mucha confusión entre los empleados y retrasa los resultados.

Por otra parte, Henry Fayol<sup>31</sup>, un ingeniero que gozaba de una posición mejor acomodada que Taylor y que se desempeñó la mayor parte de su vida en altos puestos gerenciales y directivos, estableció que más allá de los problemas en el producto del trabajo y las unidades subordinadas de la organización, la dificultad radicaba en los administrativos ya que todo giraba en torno a ellos y el hecho de que no pudieran evitar que sus problemas personales invadieran su trabajo representaba tanto una traba como el hecho de que fueran ignorantes en cuanto a técnicas de mando y organización, así como en cuanto a la actividad de cuya supervisión estaban a cargo.

Es decir, Fayol dirigió la atención hacía un punto muy importante que es la formación del líder y la capacidad del mismo tanto intelectual como en cuestión de

---

<sup>31</sup> Edward Brech. Op. Cit., p.37

personalidad para desempeñar sus actividades de manera correcta, encaminando a las personas a su cargo para el óptimo cumplimiento de sus objetivos.

Para complementar el estudio pionero sobre el factor humano en una organización, principalmente industrial (ya que eran las que predominaban en aquella época), Mary Follett, “una científica política y una filósofa, cuyo principal campo de interés era el fundamento psicológico de toda actividad humana y las reacciones emocionales que entran en juego en el trabajo de los grupos humanos”<sup>32</sup>. Expuso las reacciones humanas en cualquier forma de organización en la que los hombres se vieran involucrados.

Más allá de estudiar aspectos mecánicos y relacionados con las herramientas de trabajo, estos científicos se centraban en el empleado y en cómo desempeñaba su trabajo, qué elementos le hacía falta, qué aspectos influían ya sea de manera positiva o negativa en el óptimo cumplimiento de cada trabajador y por ende en la obtención de resultados de la empresa en general. De acuerdo con Taylor “existe otro tipo de investigación científica que debe recibir especial atención, a saber: el estudio exacto de los motivos que influyen en los hombres”<sup>33</sup>.

### *Comunicación interna*

Una modalidad específica de la comunicación organizacional es la interna que se organiza en torno a tres ejes<sup>34</sup>: las relaciones profesionales, las relaciones de

---

<sup>32</sup> Edward Brech. Op. Cit., p.45

<sup>33</sup> Ibidem., p.34

<sup>34</sup> José Piñuel Raigada. Op. Cit., p.25

convivencia y las relaciones de identidad. En cuanto a las relaciones profesionales se trata de relaciones formales entre los departamentos de la organización con la finalidad de lograr un objetivo, por lo cual se requiere la interacción entre las distintas áreas o departamentos de la organización que indica la interacción entre diferentes profesionales cada uno especialista en su ramo pero todos, aunque con actividades distintas, son igual de importantes para lograr el resultado esperado. Por lo tanto un proceso funcional entre los departamentos y entre los distintos profesionistas es ideal para el adecuado funcionamiento de la organización.

Por otra parte, en las relaciones de convivencia los seres humanos que conforman la organización no pueden dejar de lado su calidad humana ejercida mediante comunicación informal que puede ser tanto positiva como negativa. Sin embargo la finalidad no es erradicarla sino volverla positiva en medida de lo posible ya que siendo así resulta favorable para mantener un ambiente de trabajo agradable que persigue reacciones positivas en el trabajador.

Por último en las relaciones de identidad se trata de llegar a un acuerdo en cuanto a valores compartidos para con base en dicha mediación desempeñar y encaminar las actividades de la organización, el comportamiento, los mensajes transmitidos y los medios adecuados para cada uno de éstos entre otros procesos.

## 1.5 COMUNICACIÓN E IDENTIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

En una organización la creación de su identidad sucede de manera natural debido a su propia constitución por individuos que, como se mencionó anteriormente, tienen la necesidad de interactuar y establecer vínculos gracias a la comunicación. El cómo se encaminen y se controlen dichos vínculos establecidos determina la definición de una identidad particular para cada organización, mientras que el énfasis en determinados elementos de acuerdo con los objetivos de la organización contribuye a arraigar dicha identidad entre los miembros del sistema.

De acuerdo con lo anterior, la comunicación crea la identidad porque permite y transmite la difusión de la cultura al interior de la organización como producto de la interacción de sus miembros mientras que la flexibilidad cultural que se conforma por cada individuo determina el alcance de la comunicación.

Es decir, el logro de consensar y construir una identidad propia consiste en una interacción comunicativa a nivel macro ya que involucra a todos los componentes del sistema; en este caso, todos los integrantes de la organización, las actividades que llevan a cabo, cómo las llevan a cabo, su actitud ante dichas actividades, la relación que tienen entre sí todos sus integrantes, la percepción que tienen de la organización y viceversa.

Así, la identidad como interacción comunicativa al interior de la organización surge entre los públicos internos para posteriormente ser proyectada ante los públicos externos con la finalidad de construir determinada imagen meta de cada organización. Al conjunto de interacciones comunicativas que se dirige tanto al

interior de una organización como ante sus públicos meta, se le conoce como comunicación corporativa<sup>35</sup>.

La identidad deviene de la cultura empresarial que a su vez está condicionada por el entorno de la organización, ya sea interno o externo. La identidad se verá determinada principalmente por los públicos internos de la organización ya que son éstos quienes contribuyen directamente a conformarla y al mismo tiempo, es a éstos a quienes les afecta de manera directa ya sea positiva o negativamente.

En este caso los públicos internos de una organización comparten una misma identidad social que es producto de una construcción en conjunto y es la que pretenden proyectar como sistema; sin embargo, los integrantes de los públicos externos (a los que el sistema pretende dirigirse) poseen su propia identidad. La finalidad es proyectar un concepto creativo y encontrar el punto en el que coinciden las identidades de los diferentes elementos que conforman al público meta externo de la organización.

Sin embargo la comunicación interna y la comunicación externa deben tener coherencia, lo cual significa que la proyección de la identidad de la organización y la construcción de la imagen de la misma deben tener estructura y unidad para no crear confusión tanto entre los públicos internos como en los externos. Así, al momento de crear una identidad organizacional se deben tomar en cuenta, además de las exigencias de los integrantes de la organización, las exigencias de

---

<sup>35</sup> José Piñuel Raigada. Op.cit., p.93

los consumidores, públicos o usuarios ya que finalmente es a quienes se van a dirigir como un todo.

En este caso, la comunicación interna y por tanto los públicos internos son prioritarios ya que debe existir un consenso entre lo que se quiere hacer, por qué se quiere hacer, los públicos a los que se pretende dirigir, los mensajes que se van a transmitir, a través de qué medios, con qué motivo o bajo qué argumentos. Si no existe un consenso inicial, por mínimo que sea, es más difícil establecer un consenso en cuanto a los públicos a los que se va a dirigir la organización.

Para comprender la problemática (si es que llegara a existir) o simplemente la razón de ser de una determinada identidad organizacional hay que recurrir primero a la cultura que prevalece en la organización.

“La cultura de la empresa comprende el conjunto de valores, referencias, ritos, signos, etc. Que fundamentan la concepción que la empresa tiene de sí misma y viene marcada muchas veces por un cierto número de elementos que no son privativos de la empresa, sino que también pertenecen a la historia e imagen del sector económico, a las tradiciones de los oficios y profesiones, etc.”<sup>36</sup>

Al igual que la identidad, la cultura de la organización está determinada por las características de sus distintos públicos, principalmente aquellos que la conforman. Sin embargo el concepto de cultura es mucho más amplio pues refiere

---

<sup>36</sup> José Luis Piñuel Raigada. Op. Cit., p.98

a “la base del comportamiento humano”<sup>37</sup> y abarca todos los aspectos que se dan tanto al interior y que se reflejan al exterior de la organización; todos los aspectos que tienen que ver con el comportamiento de los públicos.

La identidad organizacional es más específica que la cultura y constituye lo que se va a predicar tanto al interior como al exterior de la organización y plenamente se trata de un consenso. Mientras que la cultura puede abarcar todo tipo de comportamientos, de opiniones y exigencias, la identidad organizacional es producto de un acuerdo entre los integrantes de la organización quienes deciden, estructuran y formalizan el rumbo y personalidad de la misma a través de su identidad.

Así, la identidad se conforma por dos tipos de rasgos específicos: por una parte abstractos (identidad conceptual) y por otra parte visibles (identidad visual) que permiten establecer la diferenciación de la organización ante las demás en su ramo. La identidad conceptual se refiere a los aspectos que tienen que ver con la personalidad de la organización como valores, objetivos, misión, visión, filosofía, entre otros. Mientras que la identidad visual se refiere al aspecto físico de la organización, a la imagen que los demás pueden apreciar, como por ejemplo logotipo, imagotipo, gama cromática e instalaciones.

A estos dos grandes tipos de rasgos que conforman la identidad visual L. Tejada los denomina fenotipo físico y fenotipo cultural<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Luis Ángel de la Tejada. Op. Cit., p.28

Partiendo del constructo de la identidad existen tres dimensiones conceptuales y operativas: lo que la empresa es, lo que dice que es y lo que los demás creen que es<sup>39</sup>. La primera tiene que ver con la identidad en sí de la organización, la segunda con el proceso de comunicación que lleva a cabo para dar a conocer su identidad, tanto al interior como al exterior de la organización y la tercera dimensión tiene que ver finalmente con la imagen que se construye en el público a partir de la identidad que predica, es decir, si dicha imagen logra tener coherencia con lo que se pretende transmitir.

Lo ideal para cada organización es que la identidad tanto visual como conceptual se encuentre estructurada, formalizada e internalizada para que de esta forma los integrantes de la organización la conozcan, la acepten y posteriormente se convierta en un hábito desempeñar sus actividades con base en ella. Por ende el proceso de la creación de la identidad corporativa culmina con la redacción de un Manual de Identidad como herramienta que establece las normativas para la implantación de todos los aspectos que involucra la identidad. Dicho manual es para uso y consulta del público interno de la organización; sin embargo de la elaboración y modificaciones del mismo únicamente se encarga un área específica designada directamente desde la dirección general de la empresa.

---

<sup>38</sup> Luis Ángel de la Tejada. Op. Cit., p.41

<sup>39</sup> Íbidem, p.42

## Capítulo 2

# ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INJUVE DF

## 2.1 MARCO JURÍDICO-POLÍTICO DEL INJUVE DF

El Instituto de la Juventud del Distrito Federal (INJUVE DF) es una entidad que nace de las demandas de distintas organizaciones por lograr la atención de las problemáticas de los jóvenes en la Ciudad de México.

Los esfuerzos iniciales para construir una política integral de juventud en la Ciudad de México se remontan a 1997 con la creación de la Dirección de Programas para la Juventud, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social, la cual en 1999, en coordinación con la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) y diferentes organizaciones sociales y civiles, impulsaron la creación de la Ley de las y los jóvenes del DF que fue aprobada en el año 2000.

La citada Ley permite ubicar las temáticas, intereses y demandas de los sectores juveniles a partir de una visión de derechos sociales y como un elemento central se propone la constitución del Instituto de la Juventud del Distrito Federal que fue creado en año 2002. Sin embargo sus orígenes se remontan a 1997, cuando respondiendo a las necesidades y demandas crecientes del amplio sector joven de la Ciudad, el entonces gobierno capitalino encabezado por Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, crea la Dirección de Programas para la Juventud, misma que dependía de la Secretaria de Desarrollo Social del D.F.

Dicha dirección envió en 1999 la iniciativa de ley sobre *Las y Los Jóvenes del Distrito Federal* que fue aprobada un año después, ya con Rosario Robles Berlanga como jefa de gobierno y en la que se establecían los siguientes derechos:

- Derecho a una vida digna.
- Derecho al trabajo.
- Derecho a la educación.
- Derecho a la salud.
- Derechos sexuales y reproductivos.
- Derecho a la cultura.
- Derecho a la recreación.
- Derecho al deporte.
- Derecho a fortalecer las identidades juveniles.
- Derecho a la inserción y reintegración social.
- Derecho a la plena participación social y política.
- Derecho a la organización juvenil.
- Derecho a la información.
- Derecho a un ambiente sano.
- Al respeto de sus derechos humanos.

Con éstos como puntos fundamentales, dicha norma jurídica también creó el Instituto de la Juventud del Distrito Federal en el año 2002, cuyas funciones incluyeron la implementación de acciones, programas y políticas que garantizarán el respeto a los derechos de los jóvenes, así como posibilitar el ejercicio de los mismos por parte de la juventud capitalina.

El instituto de la juventud del Distrito Federal, sigue los *Lineamientos generales de la política social en el Distrito Federal 2007-2012* documento en el que se puntualiza que el gobierno de la ciudad busca remediar la enorme desigualdad

que existe en la capital del país, teniendo como principal objetivo dar cumplimiento a los derechos sociales de los habitantes de la ciudad que se encuentran contenidos en la *Ley de Desarrollo Social del Distrito Federal* y buscan conseguir una “ciudad igualitaria, equitativa, con fuerte cohesión social, e intensa participación ciudadana...”<sup>40</sup>

Éstos objetivos involucran aspectos fundamentales del INJUVE DF pues sus programas y acciones se rigen con base en tales preceptos que son complementados con el punto cuatro de las premisas que rigen la política social del gobierno capitalino, el cual comenta:

“Centralidad de las políticas en la juventud. Las y los jóvenes constituyen el grupo social prioritario de la política social por su peso demográfico, la profundidad de su exclusión social, la crisis de expectativas que viven, y el deterioro de sus procesos de socialización, pero también por su potencial transformador, su capacidad creativa , su contribución crítica e impulso político.”<sup>41</sup>

Tomando en cuenta el objetivo de conseguir crear una sociedad igualitaria y donde los jóvenes sean un punto primario de acción para el gobierno de la ciudad, el Instituto de la Juventud del Distrito Federal instrumenta políticas, planes de acción, programas, acciones y metas que busquen cumplir los lineamientos antes

---

<sup>40</sup> *Lineamientos generales de Política Social en el Distrito Federal 2007-2012* p. 13

<sup>41</sup> *Ibidem*, p. 14

mencionados y en donde el resultado sea crear jóvenes en pleno uso de sus derechos, compartiendo éste fin con el Gobierno del Distrito Federal.

Actualmente, el fundamento de los trabajos y actividades del INJUVE DF se encuentra en el Plan de Desarrollo Social del GDF que en sus distintos apartados le otorga atribuciones y la obligación de llevar actividades en función de los ejes que el propio plan propone, como por ejemplo en el ámbito de la equidad, en el cual se menciona:

“El estado es responsable de promover la equidad. La marginación y desigualdad limitan severamente las posibilidades de desarrollo de un amplio número de personas. La pobreza, la discriminación y la inequidad reducen las opciones de vida y amenazan la capacidad de elección y la libertad. Además, son un lastre para la prosperidad de las ciudades y naciones, porque reducen las oportunidades de contribuir al crecimiento y bienestar social.”<sup>42</sup>

En este sentido, el INJUVE DF se plantea como principal objetivo “ayudar a las y los jóvenes en el ejercicio pleno de sus derechos”<sup>43</sup>, por lo cual deberá contribuir en la eliminación de aspectos negativos del entorno social de los jóvenes tales como son la desigualdad, la discriminación, pobreza, entre otros para favorecer el crecimiento y bienestar social.

Promover la equidad, empezando por los jóvenes mexicanos, a través de programas y proyectos constantes, con poder de convocatoria e impacto para

---

<sup>42</sup> [http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo\\_0712.pdf](http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo_0712.pdf), p.22

<sup>43</sup> <http://www.jovenes.df.gob.mx/quienes.php>

abordar problemas como el desempleo, la inseguridad y falta de apoyo que actualmente representan una creciente incertidumbre frente a su futuro.

Con lo que respecta a la cultura, en el Plan de Desarrollo Social del GDF se considera:

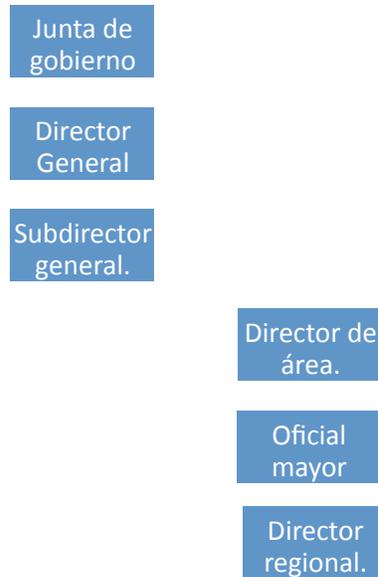
*“La cultura y el arte son bienes públicos, ... tienen sin duda una función formativa fundamental; fomentan una conciencia humanística, que promueve la valoración de las personas, la tolerancia y el respeto de las diferencias.”<sup>44</sup>*

En este sentido, el INJUVE DF contribuye otorgando accesibilidad de la oferta cultural a la juventud mexicana, el impulso de programas sociales que fungan como instrumentos que permiten a los jóvenes realizar el ejercicio pleno de sus derechos y refuerza el sentimiento de orgullo e identidad hacia su país.

De acuerdo con la *Ley de las y los jóvenes del Distrito Federal* el organigrama del INJUVE DF deberá ser:

---

<sup>44</sup> [http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo\\_0712.pdf](http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo_0712.pdf), p.51



## 2.2 EL COMIENZO Y DEFINICIÓN DEL INJUVE DF

La primera tarea del INJUVE DF fue la elaboración de un diagnóstico sobre la situación de las y los jóvenes en la Ciudad de México que mostró la necesidad de centrar los esfuerzos en aquellos que presentaban factores de vulnerabilidad social, lo que dio origen al programa de atención denominado "Programa de Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo" (PAJSR) que a principios de 2006 registró un padrón histórico de 20,837 jóvenes apoyados a través de un sistema de aproximadamente 300 tutores que acompañan y orientan a los jóvenes en sus procesos de vida.

En la actualidad el Instituto de la Juventud del DF cuenta con 5 programas estratégicos: Jóvenes en Impulso, Jóvenes en Situación de Riesgo, Talento Joven, Creación Joven y Empleo Juvenil de Verano, que buscan combatir la exclusión y

rechazo que sufren los jóvenes; además, algunos de estos programas tratan de aminorar los índices de deserción escolar a través de apoyos económicos que les permiten continuar con sus estudios.

Según el último censo de población el número de jóvenes en el DF asciende a 2, 241,332 lo cual representa al 25.7 % de la población de la capital. A través del Programa de Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo (PAJSR) el INJUVE DF atiende a más de 20, 000 jóvenes de la ciudad dentro de un rango de edad que va de los 14 a los 29 años distribuidos en todas las delegaciones políticas de la capital del país.

De esta forma el INJUVE DF se constituye como uno de los órganos del gobierno que tiene mayor presencia en una gran cantidad de puntos de la ciudad y que, de ser aprovechado, puede convertirse en un generador de capital social a través de las constantes interacciones que los jóvenes desarrollan en su vida diaria; desde su relación familiar, escolar y de amistad hasta su participación dentro de la comunidad a la que pertenecen.

Los jóvenes como sujeto social han sido caracterizados por el investigador José Luis de Zarra según el principio de la emancipación, es decir, cuándo es que termina la juventud y se llega a ser adulto, existiendo cuatro condiciones para llegar a ella: independencia económica; autoadministración de los recursos disponibles; autonomía personal y constitución de un hogar propio.

Así adquiere complejidad la definición de qué es lo que significa ser joven puesto que deja de ser una cuestión vinculada unívocamente con la edad pues se adhieren factores psicológicos y económicos que complementan el concepto.

Una vez que se ha definido lo anterior se puede observar con claridad que los programas y apoyos que el INJUVE DF brinda a la población joven de la capital cuentan con las características que le permiten posicionarse con una gran ventaja competitiva con respecto a los programas ofrecidos por otras instituciones de orden federal o de otros gobiernos locales.

Esto porque permiten y fomentan la capacitación para que el joven se incorpore al campo laboral, además de brindar apoyo y atención psicológica a los jóvenes que lo solicitan. Por otro lado los apoyos económicos que brinda el INJUVE DF permiten a los jóvenes administrar de manera independiente esos recursos y, a últimas fechas, se han implementado dentro de sus instalaciones una serie de espacios que permiten la realización de actividades del interés de los jóvenes dentro de las instalaciones.

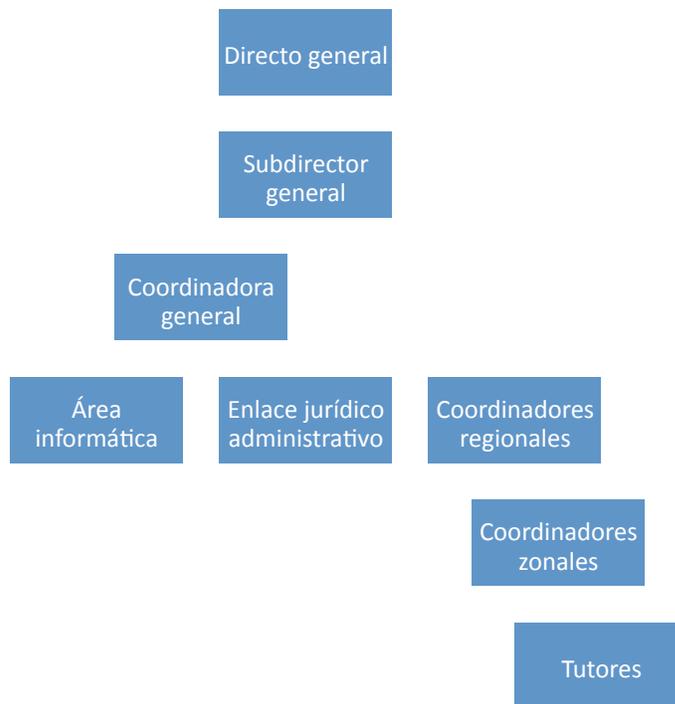
Pero una vez dicho todo esto queda hacer la pregunta ¿Es suficiente con que el gobierno sepa lo que esta haciendo o, si se están haciendo bien las cosas; no debería entonces hacerse llegar esta información a la población en general?

Es este el punto de decisión donde la implementación de planes y programas de comunicación organizacional dentro del INJUVE DF representa una opción viable para generar un fortalecimiento del funcionamiento interno del instituto, pero a su vez contiene la potencialidad de generar un capital social que todo gobierno

requiere para seguir contando con el apoyo popular. Se ha demostrado desde hace mucho tiempo que la comunicación cara a cara (de relación dialógica) es la más persuasiva dentro de los tipos de comunicación.

El hecho de generar un sentimiento de identidad, pertenencia y orgullo dentro de los públicos del INJUVE DF permitirá, sin duda, cumplir con los objetivos que aquí ya se han planteado.

Finalmente y de acuerdo al manual administrativo del Instituto de la Juventud del Distrito Federal el organigrama que maneja es el siguiente:



## Capítulo 3.

# ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO FODA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Partiendo de que el INJUVE DF es una de las organizaciones más importantes en el Distrito Federal con el propósito de brindar apoyo y orientación a la juventud mexicana, el presente trabajo tiene como objeto llevar a cabo una investigación con el fin de identificar áreas de oportunidad y fortalezas que permitan obtener un diagnóstico adecuado sobre los procesos de comunicación de la institución con sus públicos y con base en ello determinar si es necesaria alguna modificación, como por ejemplo el rediseño de su manual de identidad, la creación de un manual de métodos y procedimientos y el relanzamiento de sus medios de comunicación interna y/o externa, entre otros aspectos, para lo cual fue necesario ampliar la investigación documental a una exploración en campo enfocada a públicos internos y externos a través de una encuesta que consistió en diferentes reactivos de acuerdo con el público al que se dirigió.

En el presente capítulo se describe la encuesta aplicada específicamente a los mandos medios como público interno de la organización mediante un cuestionario con 56 reactivos que permitieran, en primera instancia, identificar el conocimiento y entendimiento que tienen con respecto a los programas que ofrece el INJUVE DF; cuáles son sus objetivos, cuáles son los procesos a seguir para llevarlos a cabo y qué funciones les corresponde desempeñar de acuerdo con el nombramiento que poseen. Como parte del rubro de liderazgo y cuadros directivos se pretende indagar el conocimiento que tienen los mandos medios con respecto a los demás miembros de la organización, desde el puesto que poseen hasta las principales actividades que ejercen según la posición que tienen y que puede

corresponder al líder principal o las personas que se encuentran a la par de ellos y por debajo según la jerarquía administrativa que establece el propio Instituto.

Con respecto al conocimiento que deberían tener los mandos medios como parte fundamental de la organización sobre sus procesos básicos, se indagó su percepción sobre la utilidad de los mismos así como el aspecto referente a la burocratización de trámites y procesos.

Por otra parte, en cuanto a la cultura y clima organizacional se analiza la percepción que tienen los mandos medios con respecto al clima laboral, la relación con sus compañeros y con sus líderes, y se explora tanto el ambiente en cuestión de compañerismo como de relaciones estrictamente formales.

Finalmente con respecto a los medios de comunicación interna se pretende explorar el conocimiento que se tiene sobre los mismos así como evaluar la calidad que poseen y su efectividad de acuerdo con la percepción de sus usuarios, además de detectar el por qué de algunas barreras de comunicación existentes.

Como se verá a continuación, la aplicación de la presente encuesta arrojó resultados importantes y a la vez preocupantes que se relacionan con la falta de conocimiento que tienen los mandos medios con respecto a cuadros directivos, procesos y actividades que resultan fundamentales para el desempeño de sus funciones cotidianas. Dicha falta de conocimiento refleja que es necesario implantar medidas que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización a través de la cohesión y alineación de sus públicos internos. Algunas propuestas útiles para ello deberían incluir un manual de procedimientos, manual de políticas,

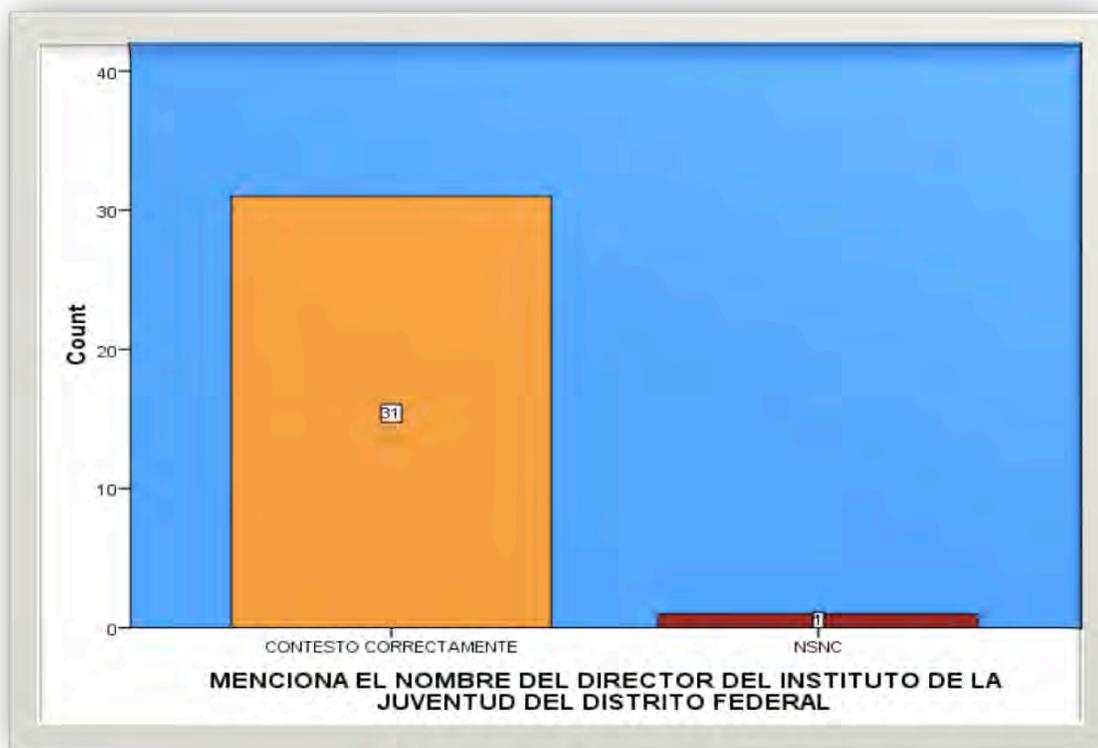
herramientas de comunicación interna, programas de capacitación así como actualización con respecto a los objetivos que persigue el instituto y las herramientas con las que cuenta para lograrlo, como se abordará detalladamente más adelante en el capítulo 5.

Además de la implantación de dichas propuestas es fundamental que se ponga empeño en la difusión de las mismas ya que uno de los principales problemas detectados consiste en el gran desconocimiento de los públicos internos con respecto a la estructura organizacional del instituto y los instrumentos que actualmente posee.

### 3.1 ENCUESTA DE CLIMA DE OPINIÓN Y COMUNICACIÓN A LOS MANDOS MEDIOS DEL INJUVE DF.

#### 3.1.1 LIDERAZGO (CUADROS DIRECTIVOS)

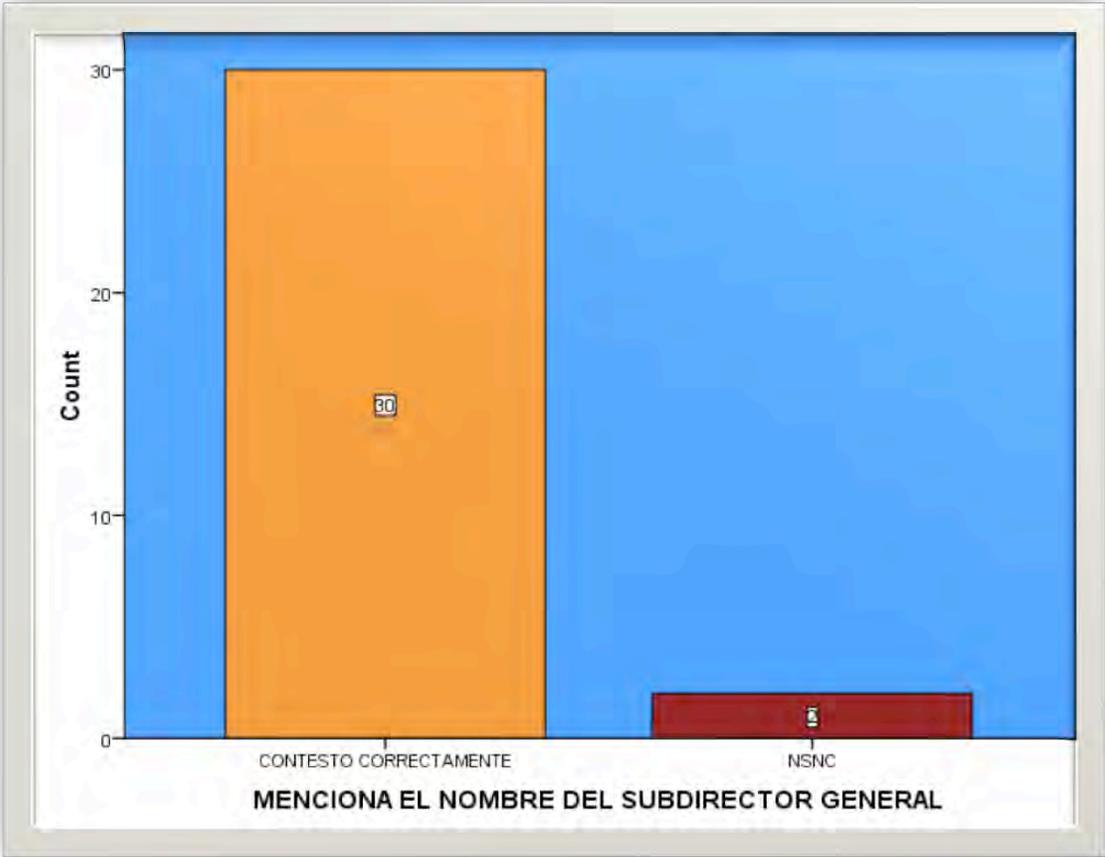
##### NOMBRE DEL DIRECTOR



Como se puede observar en la gráfica anterior, de las 32 personas que representan a los mandos medios en el INJUVE DF únicamente hay una persona que no conoce el nombre del director del Instituto y aunque parece insignificante en porcentaje (3%) resulta alarmante que un líder intermedio no conozca el nombre de su líder general dentro de la estructura organizacional, aspecto que resulta clave para el logro de los objetivos del Instituto pues si no existe una red de liderazgo consolidada y formalizada los procesos que se llevan a cabo tienden a

ser confusos y ambiguos lo cual se refleja en el público meta de la organización; en éste caso los jóvenes.

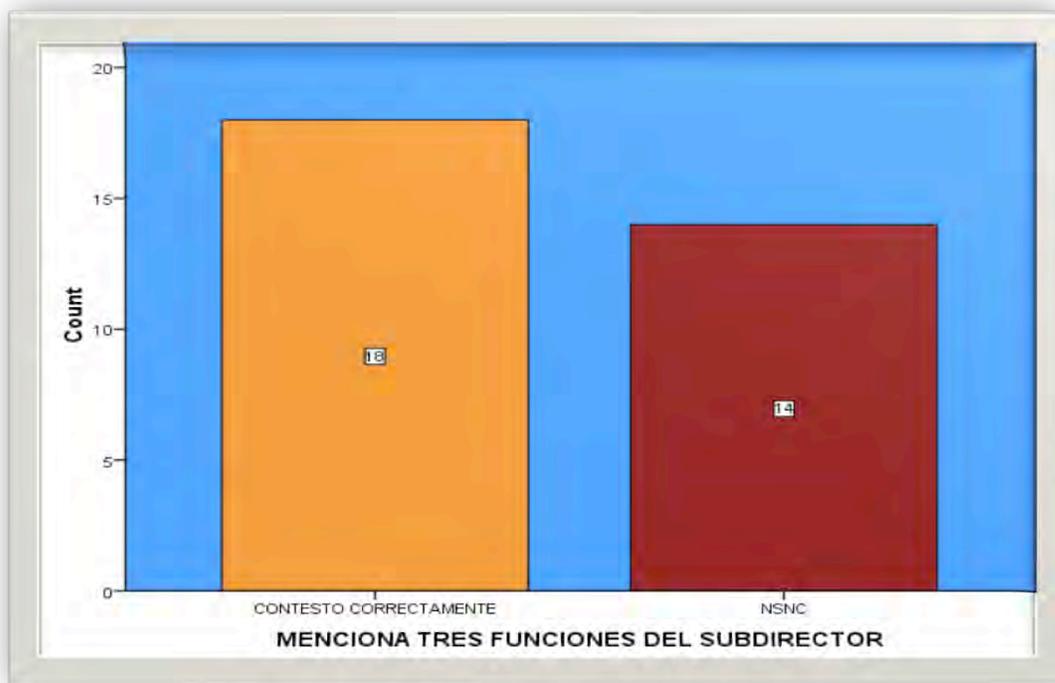
### NOMBRE SUBDIRECTOR



En comparación con quienes desconocen el nombre del Director General del Instituto, la cifra aumenta al 6% en cuando a las personas que desconocen al Subdirector lo cual nos indica que la tendencia se inclina hacia el desconocimiento de los actores y probablemente desinterés dentro de la red de liderazgo del INJUVE DF. Si los líderes intermedios no conocen el nombre de la mano derecha del Director General del Instituto es menos probable que el resto de la

organización se interese por conocerlo. El hecho de que por otra parte los líderes no se interesen por darse a conocer entre el resto de los miembros de su organización les resta legitimidad y prestigio lo cual posteriormente puede derivar en la falta confianza y respeto hacia su función de líder por parte de sus compañeros y subordinados.

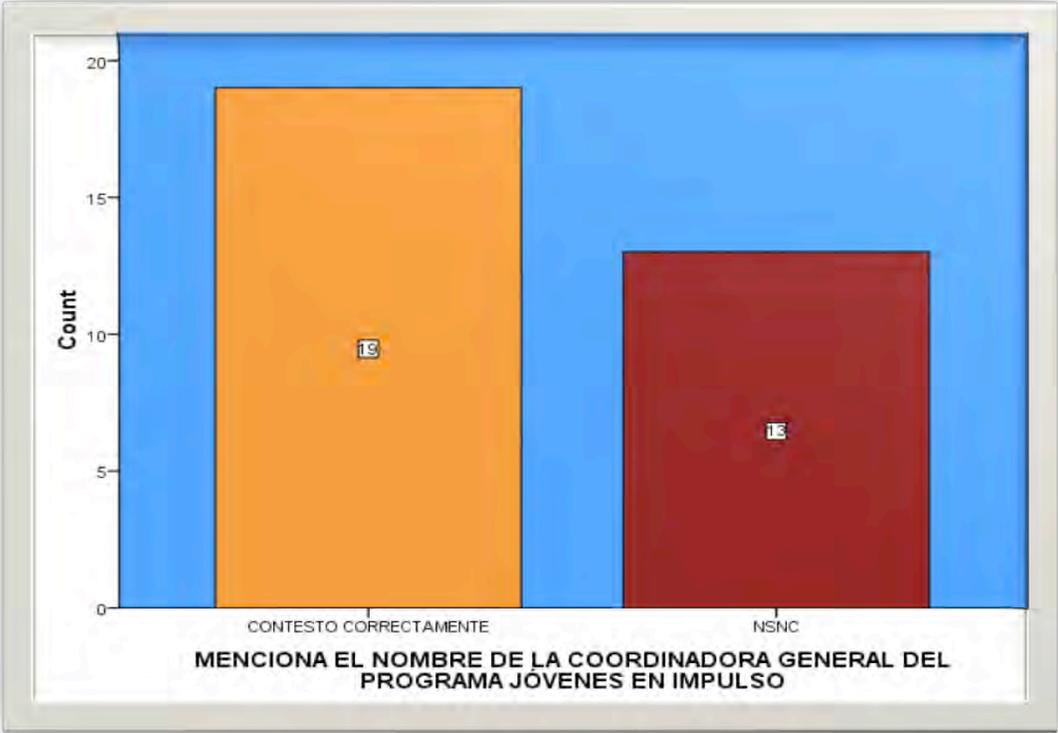
### FUNCIONES SUBDIRECTOR



Como se mencionó en la gráfica anterior, el desinterés es evidente sobre todo cuando en la presente gráfica se nos muestra que más del 40% de los líderes intermedios desconocen las funciones del Subdirector del Instituto. Se trata de una cifra importante por el simple hecho de que si un líder intermedio no conoce las funciones de su líder superior es muy poco probable que tenga claras sus propias

funciones o la razón de ser de su puesto al interior del Instituto, de no conocer las actividades de su líder tampoco sabe lo que debe reportar o por qué lo debe reportar. Resulta inconcebible que un líder intermedio como miembro de la red de liderazgo de una organización desconozca las funciones de un líder superior miembro de la misma red, lo cual refleja un gran desinterés y desorganización del liderazgo al interior del Instituto y que se manifiesta en la organización de los eventos, programas y demás actividades que se ofrecen a los jóvenes.

**COORDINADORA GENERAL**

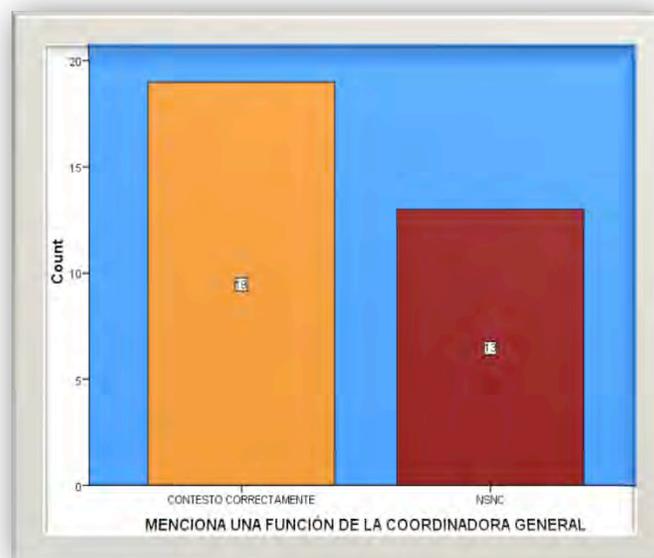


Nuevamente podemos observar que aproximadamente el 40% de líderes intermedios desconocen el nombre de la Coordinadora de uno de los programas tan importantes para el Instituto que en diversas ocasiones es considerado como

representante de la organización. Es evidente la gravedad del asunto que se verá reflejada en una reacción negativa entre sus públicos meta, principalmente los jóvenes a quienes se dirigen.

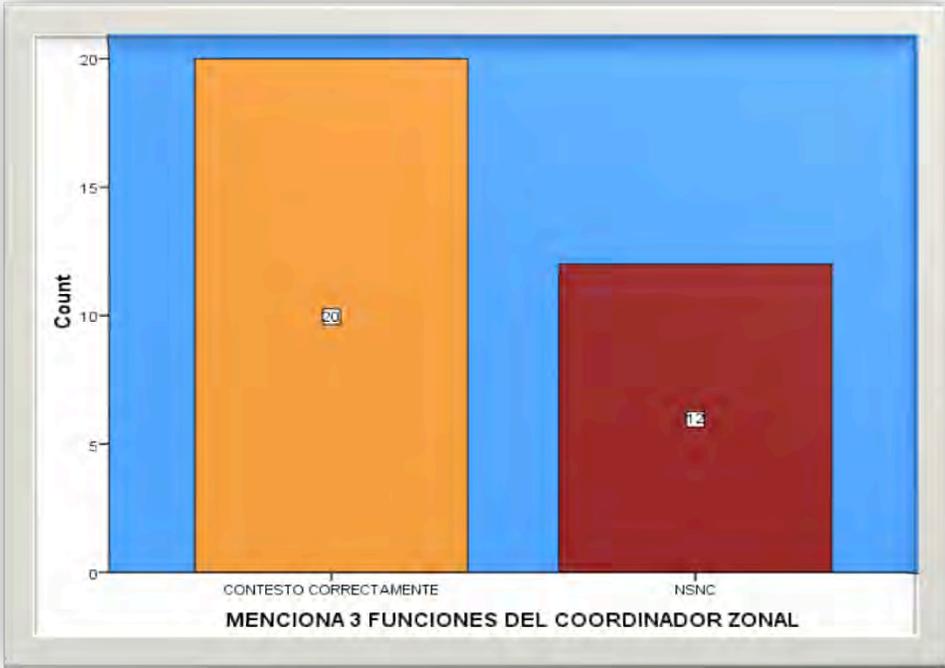
La falta de conocimiento detectada puede ser producto de la continua rotación de personal que pertenece a la red de liderazgo de la organización, del desinterés por parte de los mismos líderes para darse a conocer y mantenerse en contacto constante con sus compañeros, de la carencia en cuanto a líneas de comunicación entre departamentos y por ende entre líderes así como de la carencia de medios adecuados de comunicación que mantengan al tanto a los miembros de la organización sobre los movimientos que se realizan al interior de la misma; es decir, se presenta una profunda carencia de integración entre los públicos internos del INJUVE DF.

### FUNCIONES COORDINADORA GENERAL



Como lo hemos comprobado en gráficas anteriores, si no se muestra interés por el actor que ejecuta determinadas actividades en menor medida se muestra interés por las actividades y funciones que le corresponden. Así los líderes intermedios del Instituto no lograron enunciar una sola función de la Coordinadora General del programa Jóvenes en Impulso lo cual desemboca en el evidente desconocimiento del programa. Si los líderes desconocen las principales actividades de uno de los programas más importantes que ofrece su organización es menos probable que los demás empleados tengan claras sus actividades así como los objetivos que persiguen con la ejecución de las mismas, lo cual se reflejará en la obtención de resultados y por supuesto en la reacción del público meta.

### FUNCIONES COORDINADOR ZONAL



Como sucede con los Coordinadores Regionales, existe un evidente desconocimiento de las funciones y por tanto de las responsabilidades que tienen los Coordinadores de Zona expresado por más del 35% de los mandos medios, lo cuál es aún más grave si tomamos en cuenta que dichos coordinadores se encuentran en contacto directo con los Tutores de los jóvenes, es decir son quienes deben transmitir la información sobre los programas que se ofrecen, las actividades a desempeñar, y por otra parte en caso de existir algún problema los jóvenes deben conocer con quién pueden reportar a su tutor.

Si no existe una correcta línea de comunicación entre el Coordinador Zonal y el Tutor es muy probable que el joven no se entere en tiempo y forma sobre las actividades que quiere realizar, las convocatorias, avisos, lo cual propicia desinterés por parte del público meta ya que se percibe una gran desorganización de las actividades que se les ofrecen.

### 3.1.2 CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS QUE OFRECE EL INJUVE DF

#### BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN A JÓVENES EN SITUACIÓN DE RIESGO (PAJSR)



El Programa de Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo (PAJSR) es el segundo más importante que ofrece el INJUVE DF. Este programa y el de Jóvenes en Impulso prácticamente lo conforman y sustentan su razón de ser. En este caso se trata de un programa que se dirige a jóvenes en situación vulnerable y muchas veces riesgosa para su integridad tanto física como psicológica, por lo tanto, debido a las características especiales de su público meta, la organización de las actividades y beneficios que se les ofrecen debe ser impecable y muy cuidadosa. Sin embargo, como se mencionaba en gráficas anteriores además de no conocer a los actores y líderes principales, cerca del 20% de los mandos medios de la organización no conocen los beneficios que persigue su Institución a través de uno de los principales programas que ofrecen.

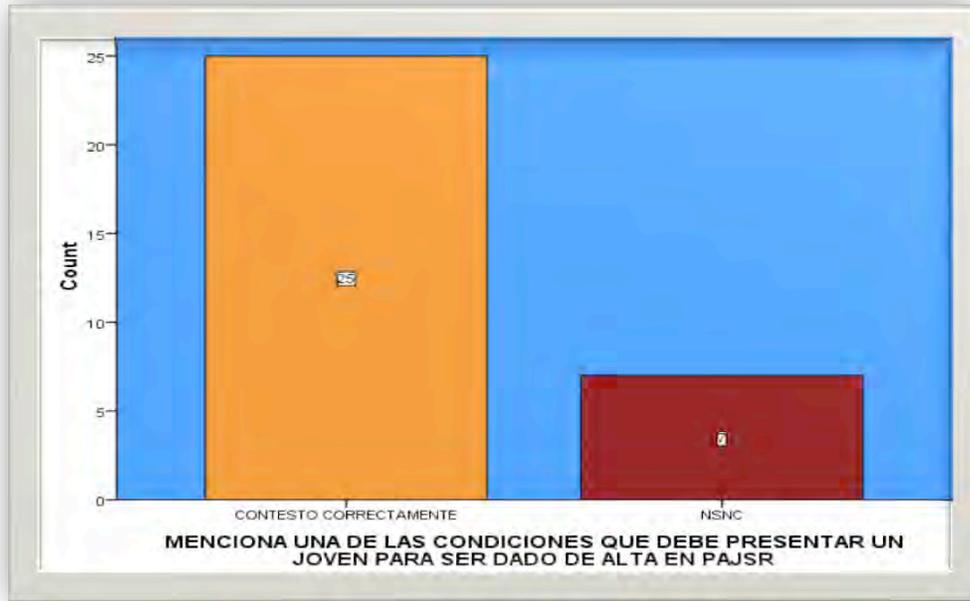
## RETRIBUCIÓN PAJSR



Al parecer, empezando por los líderes, se muestra más interés y por lo tanto se presta mayor atención en las actividades que generan una ganancia económica ya que más del 95% describe perfectamente cuales son dichas actividades. Esta actitud ejercida por los funcionarios en su calidad de líder permea entre los empleados y finalmente entre los jóvenes ya que se contribuye a la creación de una cultura organizacional en la cual beneficio es igual a retribución económica, lo cual no es congruente con los objetivos ni con la naturaleza de la organización. Así, las demás actividades y beneficios de otro tipo que ofrece el instituto a través de distintos programas pueden ser menospreciadas por parte del público meta como ejemplo del propio personal interno. Lo anterior muestra las diferencias existentes entre los objetivos institucionales formales y los de sus públicos internos como mandos medios.

### 3.1.3 PROCESOS BÁSICOS

#### CONDICIONES ALTA EN EL PAJSR



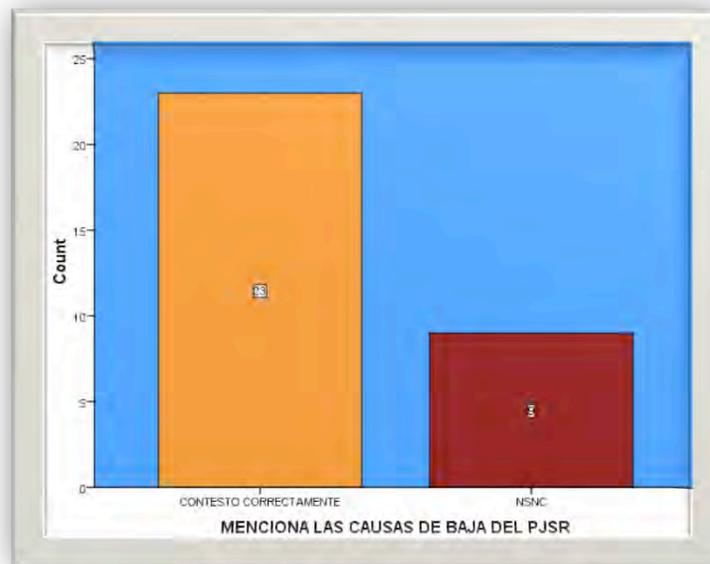
La falta de conocimiento preciso de un alto porcentaje (20%) de mandos medios sobre el proceso a seguir para dar de alta a un joven al interior del Instituto representa una falta muy grave ya que es una de las actividades básicas que se deben conocer porque si bien es cierto que son personas específicas las que se encargan de ejecutar dicho proceso, absolutamente todos los líderes tienen la responsabilidad de dar instrucciones y auxiliar a su público meta con información sobre los procesos básicos y fundamentales que se desarrollan al interior de la organización.

El desconocimiento de los procesos e instrumentos básicos establece la falta de difusión con lo cual se hace evidente que es necesario formalizar un conjunto de

herramientas para difundir los lineamientos del propio instituto como lo es un manual de procedimientos en el cual se definan y formalicen cada uno de los procesos que se desarrollan al interior de la organización, desde el más complejo y fundamental hasta el más sencillo pero no por ello menos importante.

Por otra parte, este tipo de desconocimientos hacen reconocer una deficiencia de los canales de comunicación entre la red de liderazgo de la organización y el desinterés por parte de sus integrantes hacia las actividades generales que se ejecutan al interior del INJUVE DF.

### RAZONES DE BAJA DEL PAJSR

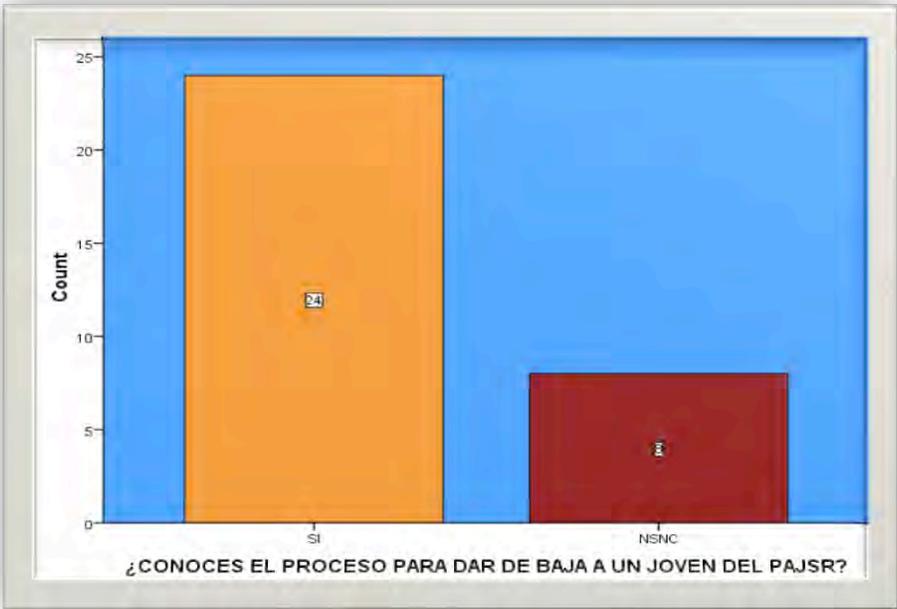


Como en la gráfica anterior, en la presente podemos corroborar que el desconocimiento del proceso para el alta de un joven no es eventual ni se trata de un caso aislado ya que también existe un evidente desconocimiento de las causantes para dar de baja a un joven y el porcentaje de mandos medios que por

segunda ocasión incurre en esta falta va en incremento a cerca del 30%. Si no se conocen las causas es muy probable que tampoco se conozca con exactitud el proceso a seguir, como se hace evidente en la gráfica siguiente.

Cuando los líderes de la organización no manejan dicha información se propicia el incumplimiento de las normas al interior de Instituto lo que desemboca en el rezago de personas que por diferentes razones no deberían permanecer en el INJUVE DF ni seguir gozando de los beneficios que éste les ofrece.

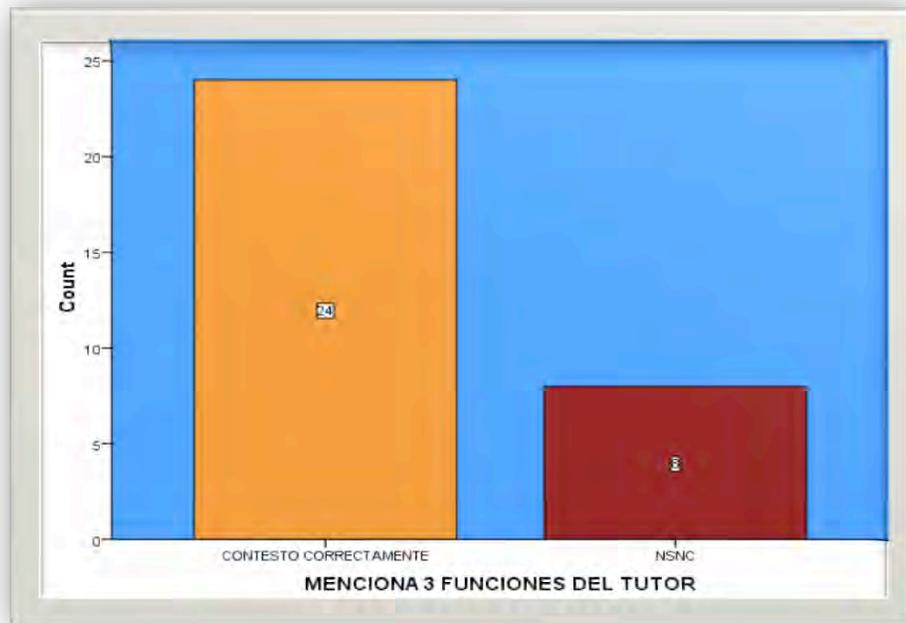
### PROCESO BAJA DEL PAJSR



En total, aproximadamente el 25% de los mandos medios desconoce dos procesos fundamentales como el alta y baja de jóvenes en el INJUVE DF lo cual es producto de las carentes líneas de comunicación entre las diferentes áreas que conforman al Instituto. Esto implica que el área o los actores responsables de

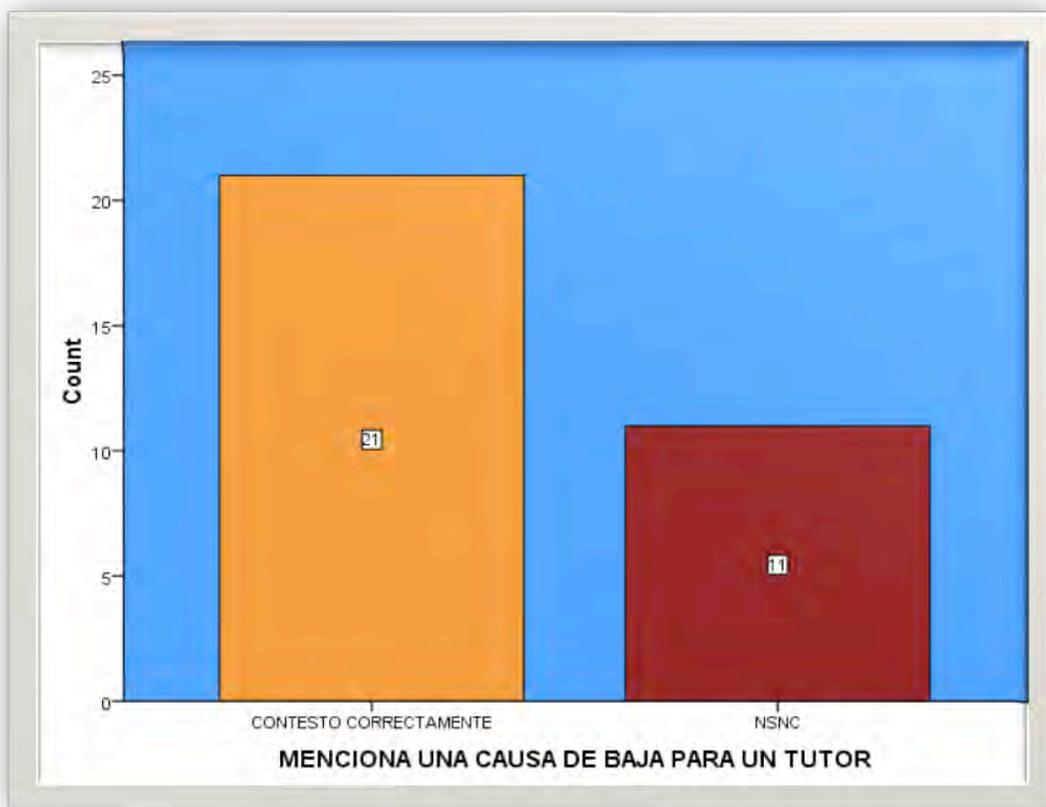
llevar a cabo la ejecución de dichos procesos no se preocupan por informar o compartir sus actividades entre las distintas áreas mientras que éstas tampoco se interesan por como se llevan a cabo procesos que no les corresponden de manera directa. Sin embargo, al haber esta falta de comunicación se presentan problemas de interacción que afectan el logro de resultados y el avance de la organización; en este caso en cuanto a su plantilla actualizada de jóvenes adscritos y jóvenes que se deberían dar de baja dependiendo ciertas características en ambos casos, cuando no se conoce el proceso adecuado: además de que la plantilla no se actualiza de manera oportuna, se presenta el problema de dar de alta a personas que no reúnen los requisitos o mantener adscritas a personas que ya no cumplen las características.

### FUNCIONES DEL TUTOR



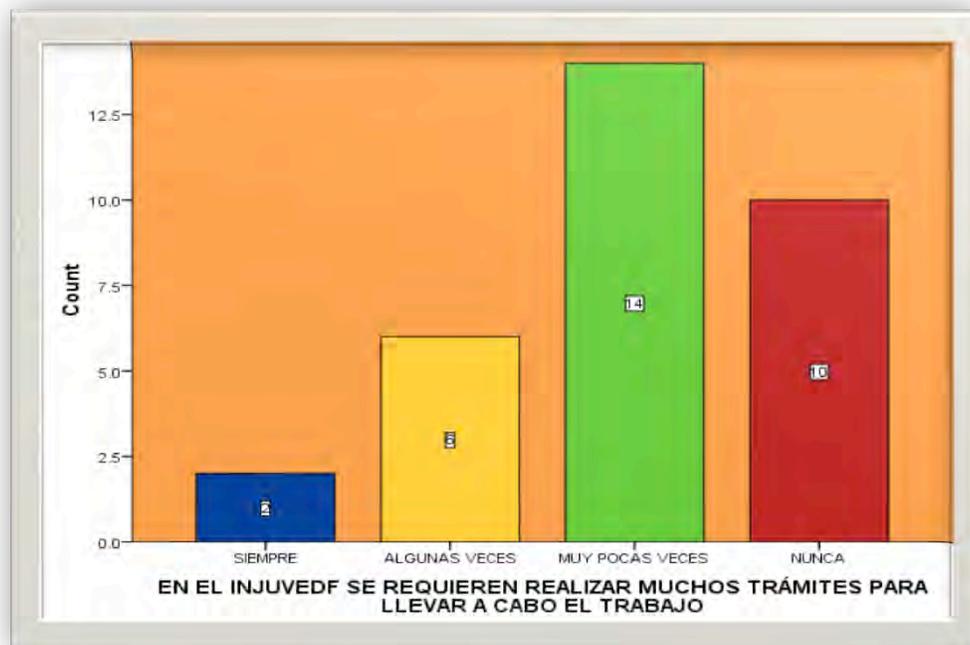
Resulta completamente negativo para la organización que cerca del 25% de sus líderes desconozcan las funciones de un Tutor, como se mencionó con anterioridad pues éstos son quienes se encuentran más cerca del público meta y por lo tanto son quienes poseen las funciones más importantes de representación del Instituto. Si los líderes que los coordinan no conocen sus funciones evidentemente tampoco conocen sus responsabilidades, entre otras cosas, por lo cual no se puede tener un control de la imagen que estas personas crean entre los jóvenes adscritos.

### CAUSAS DE BAJA DE UN TUTOR



Aproximadamente el 35% de los líderes de la organización no conocen las causas por las cuales se debe dar de baja a un Tutor, lo cual se presta a que una parte de la estructura organizacional cuyos integrantes son los Tutores se conforme por las personas menos adecuadas ya que es muy probable que tampoco se conozca el motivo de sanción para los mismos. Como consecuencia de ello aquellas personas que cometieron faltas graves o que simplemente ya no poseen las características necesarias para ser Tutores pueden permanecer en el Instituto coordinando y asesorando de manera incorrecta a los jóvenes, lo cuál provoca una respuesta negativa entre dicho público meta hacia la organización en general ya que no se obtienen los resultados esperados.

## TRÁMITES

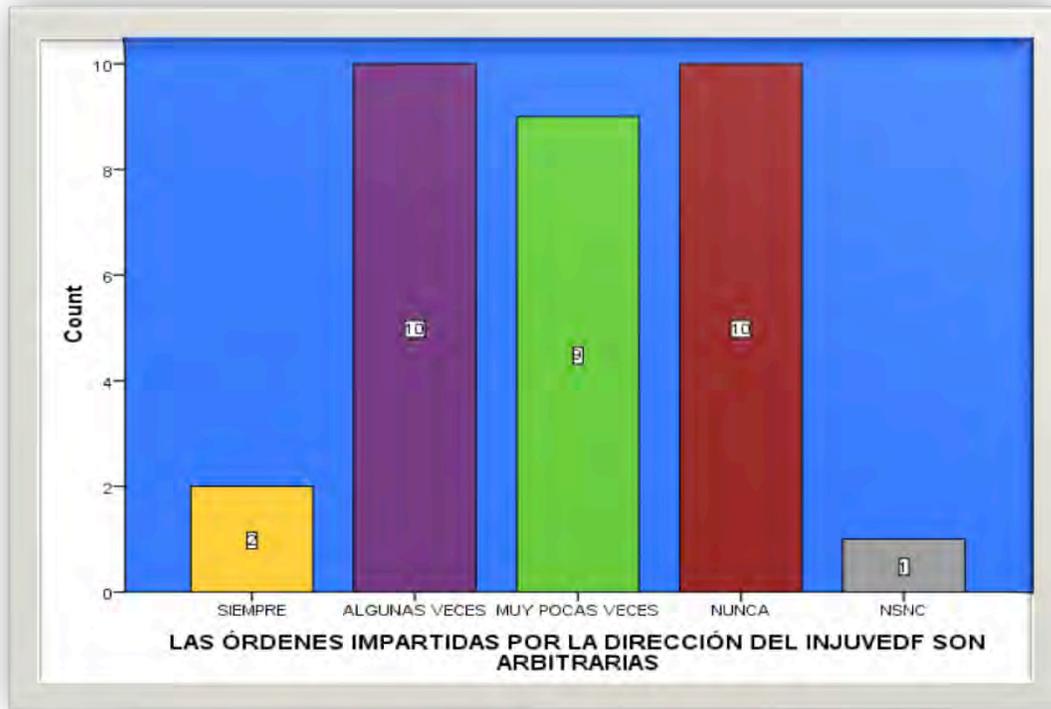


La gráfica anterior muestra la percepción que tienen los mandos medios en relación a si existen muchos trámites en el instituto para realizar el trabajo, el 31.25% dijo que esto nunca sucede y el 43.75% dijo que sólo pasa muy pocas veces. Dichos números resultan altamente alentadores para el instituto, pues si bien el INJUVE DF es una dependencia en estricto sentido burocrática es un aspecto que aparentemente se tiene bajo control ya que la dependencia vigila que los trámites necesarios no sean excesivos, el hecho de que sea percibido en un alto porcentaje por los trabajadores contribuye a que no perciban su actividad como molesta o engorrosa, lo cual garantiza un alto nivel de satisfacción en el trabajo y un rendimiento eficaz.

Otro hecho destacable es que si se mantiene la percepción entre los empleados de que no se trata de una organización cuya burocracia obstaculice el desempeño pues no existen muchos trámites en su actividad, el trato para con los jóvenes será positivo pues su disponibilidad al trabajo será excelente, lo cual a su vez llevará a la sustentabilidad de la organización y aumentará las probabilidades de éxito en sus objetivos y metas, además de garantizar la conservación de la institución como parte importante del GDF.

### 3.1.4 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

#### ÓRDENES DEL DIRECTOR



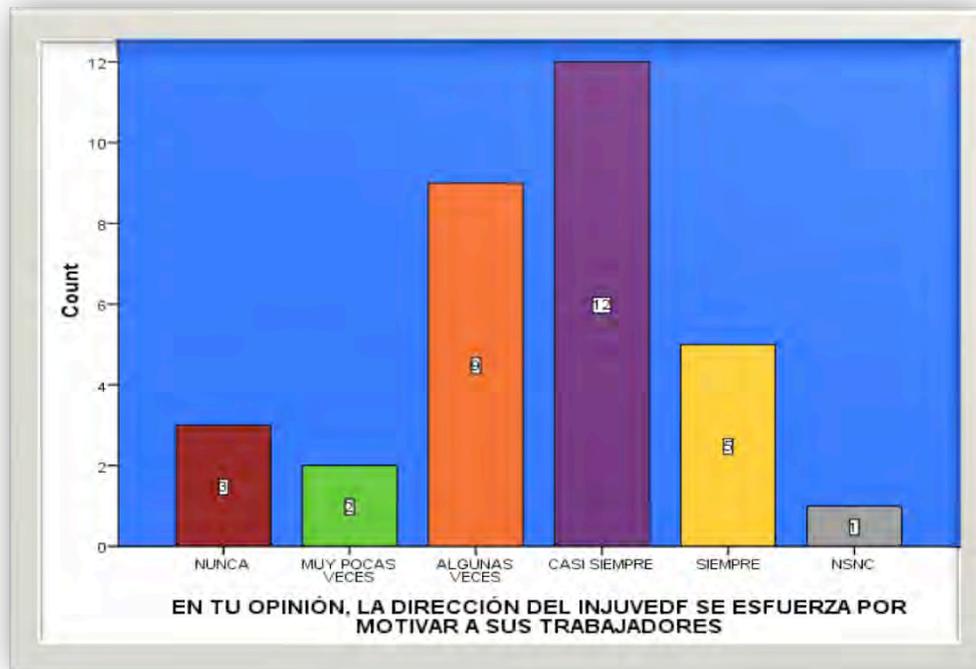
La interpretación de estos datos depende del tipo de liderazgo que se quiera ejercer por la dirección. Si bien es cierto que el INJUVEDF es una institución de tipo burocrática en la cual las órdenes deben describir un flujo de comunicación vertical y descendente y que por ende no son consensuadas sino que responden al acatamiento de una línea de mando, también es cierto que el funcionamiento interno del instituto requiere que algunos actores tomen decisiones de forma personal que se adecúen a sus contextos específicos de intervención.

Por lo tanto, el hecho de que el 60% de la población manifieste que le parece que las órdenes impartidas por la dirección del INJUVEDF son arbitrarias “muy pocas

veces” y “nunca” puede reforzar la idea de que existe una atmosfera de confianza dentro del instituto y que las decisiones de la dirección coinciden en gran parte con las opiniones de los trabajadores; de otra forma, esto podría indicar que los flujos de información dentro de la organización no son muy efectivos y que las órdenes de la dirección no llegan a los mandos medios la mayor parte del tiempo y estos actúan según su libre albedrío. La comprobación de estas hipótesis dependerá de comparar las metas propuestas por la dirección con los resultados obtenidos durante un evento o un periodo de tiempo.

Por otra parte, existe un sector que representa el 32% de la población que se encuentra en el rango de actitud que es considerada como neutra y un 6.25% de la población que manifiesta una actitud negativa con respecto a las órdenes que son impartidas por la dirección del INJUVEDF. Los datos aquí obtenidos parecen reforzar la hipótesis de que el tipo de liderazgo ejercido dentro del instituto no es percibido en lo general como autoritario sino más bien como del tipo que está abierto a escuchar las opiniones.

## MOTIVACIÓN EN EL EMPLEO

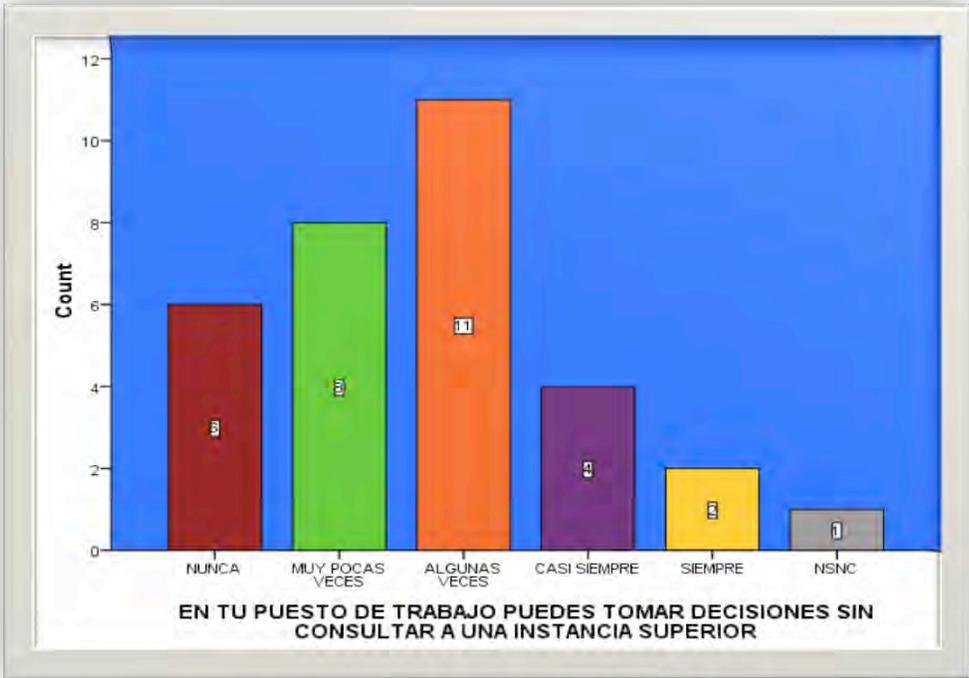


En la presenta gráfica se observa que sólo el 15.62% de la población considera que la dirección se esfuerza por motivar a sus trabajadores “siempre”, lo cual refleja una actitud positiva e intensa, mientras que un 37.5% de la población menciona que “casi siempre” la dirección se esfuerza por motivar a sus trabajadores lo cual describe al sector de población con una actitud positiva de intensidad mediana: estos dos datos sumados indican que el 53.12% de la población considera que la dirección hace algún tipo de esfuerzo por motivar a los trabajadores.

Si se suma el porcentaje de la población neutra con los que tienen una actitud negativa con respecto a esta característica de la dirección se obtiene un porcentaje de 43.75% del total de la población que no consideran que la dirección

haga un esfuerzo por motivar a sus trabajadores. Estos datos parecen indicar que si bien el liderazgo ejercido dentro del INJUVE DF cumple con la característica de generar confianza, parece no ser lo suficientemente eficaz para generar una fuerte cohesión hacia el interior del instituto, lo cual muestra la carencia de un adecuado programa de integración-motivación que revierta estas tendencias.

### AUTONOMÍA DE DECISIONES

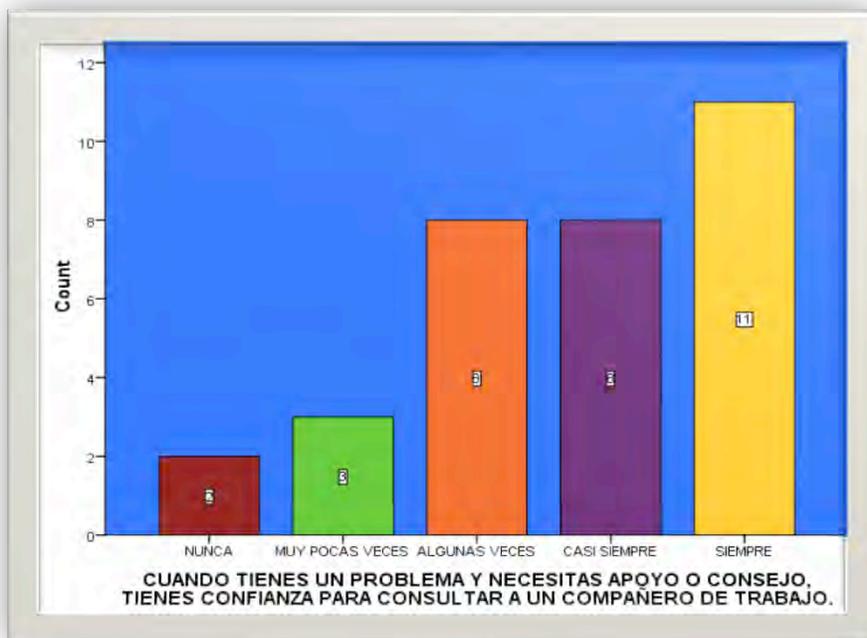


Si se rescata el hecho de que el 44% de la población mencionó que “nunca” o “muy pocas veces” toma decisiones sin consultar a una instancia superior, los resultados de esta gráfica pueden interpretarse de manera positiva si se toma en cuenta que el INJUVE DF es una organización de tipo burocrática en la que el buen funcionamiento requiere de que los flujos de comunicación sean

descendientes y verticales, por lo cual los resultados verifican que existe un respeto a este aspecto fundamental en el funcionamiento de este tipo de institución.

El porcentaje de población que se considera como de orientación neutra representa el 34% y el de orientación negativa representa el 19% de los encuestados. A lo largo de la observación participante desarrollada en el proceso de investigación se concluyó que el trabajo realizado principalmente por los tutores requiere de un tipo de interacción con los jóvenes que no permite la constante consulta de cada caso con las instancias superiores, lo cual justifica el hecho de que exista un porcentaje mayor al 50% de la población que considera que regularmente toma decisiones sin autorización.

### CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS



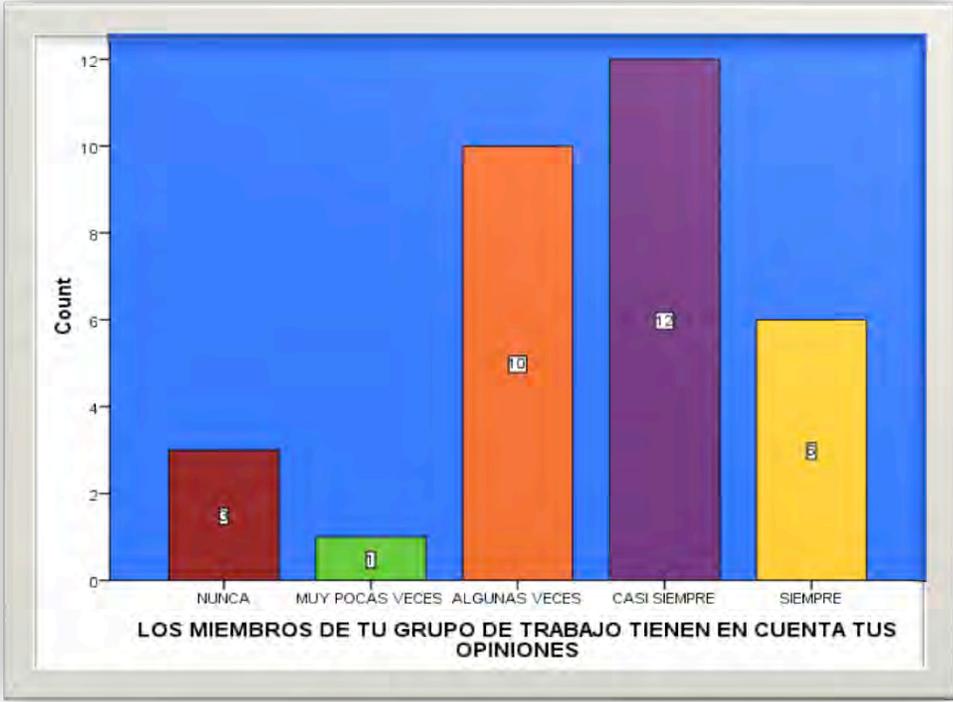
El 59% de la población entrevistada contestó que “siempre” y “casi siempre” tiene la suficiente confianza para consultar a un compañero de trabajo cuando tiene un problema, mientras que un 25% de la población se encontró en una actitud indiferente con respecto a esta posibilidad y un 15% de la población se declara con una actitud negativa. Por lo tanto se recomienda que se realicen actividades de integración entre los integrantes del INJUVE DF fuera de los horarios laborales con la finalidad de que los trabajadores interactúen en un contexto diferente al laboral ya que siempre es recomendable que exista una relación lo más cordial posible entre los trabajadores pues esto vuelve más eficientes las tareas dentro de cualquier organización y beneficia el clima laboral, aunque no se trata de forzar amistades o de fomentar la hipocresía, sino de lograr un nivel aceptable de cordialidad en el trato.

### DISPOSICIÓN AL DIÁLOGO



En la presente gráfica puede observarse que el 84% de la población entrevistada manifestó una actitud positiva con respecto a la disposición al diálogo. Esto abre la posibilidad de pensar que las actividades de integración entre los trabajadores podrían contribuir en gran medida a aumentar la eficiencia en el funcionamiento del instituto pues parece ser que el problema no consiste en una falta de disposición sino en la falta de comunicación interpersonal de los trabajadores.

### OPINIONES TOMADAS EN CUENTA



En esta gráfica es importante notar que sólo un 12.5% de la población considera que sus opiniones no son tomadas en cuenta dentro de su grupo de trabajo, lo cual indica que el clima de opinión con respecto al trabajo en equipo dentro del INJUVE DF es bueno. El 31.25% de la población considera que su opinión es

tomada en cuenta “algunas veces” mientras que el 56.25% considera que “siempre” o “casi siempre” son tomadas en cuenta sus opiniones: estos datos permiten confirmar el hecho de que existe una disposición al diálogo y al trabajo en equipo dentro del INJUVE DF. Por tanto con la realización de ciertas actividades de integración y de cursos de capacitación para realizar actividades en equipo tanto con el reforzamiento de canales de comunicación, el clima laboral podría volverse más propicio aún lo cual sin duda propiciará que la organización obtenga mejores resultados en su trabajo diario.

### TRABAJO EN EQUIPO



Los datos mostrados en esta gráfica vuelven a confirmar el hecho de que existe una inclinación positiva a trabajar en equipo dentro del INJUVE DF; esto puesto

que casi el 94% de la población manifestó que “nunca” o “muy pocas veces” los miembros de su grupo de trabajo lo hacen sentir incómodo.

En una posterior investigación sería conveniente detectar si esto no es un indicador de una formación de grupos informales dentro de la organización, que si bien trabajan muy bien en su interior, no lo hacen de la misma forma con los otros grupos dentro del instituto. Nuevamente, las actividades de integración podrían contribuir a aminorar esta problemática si es que existiera o en su defecto de no existir reforzaría la tendencia hacia el trabajo en equipo.

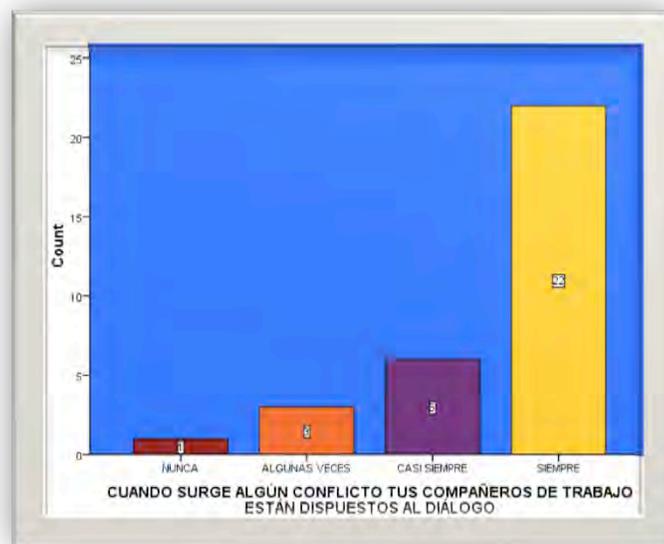
### TRABAJO EN EQUIPO



Cerca del 97% de la población contestó que es aceptado por los miembros de su grupo de trabajo lo cual sin duda repercute en un buen clima laboral dentro de la

organización. Todos los datos hasta este momento obtenidos refuerzan la hipótesis de que existe una disposición al trabajo en equipo dentro del INJUVE DF, una voluntad de cooperación que debe ser aprovechada por la dirección del mismo con la finalidad del volver más eficiente el funcionamiento de la institución. Si la dirección logra dar un objetivo o una “visión” adecuada a esa energía es posible multiplicar la efectividad de las acciones dentro del instituto. La capacidad de establecer en las mentes de los trabajadores una visión, un lugar hacia dónde ir, al que todos queremos ir permite que toda la energía se enfoque en la realización de dicho objetivo. Es por esto de vital importancia que se trabaje de manera constante en la instrucción y motivación de los trabajadores con respecto a la identidad y a la cultura formal de la organización puesto que las personas sólo se pueden sentir orgullosas de aquello que conocen.

### DISPOSICIÓN AL DIÁLOGO

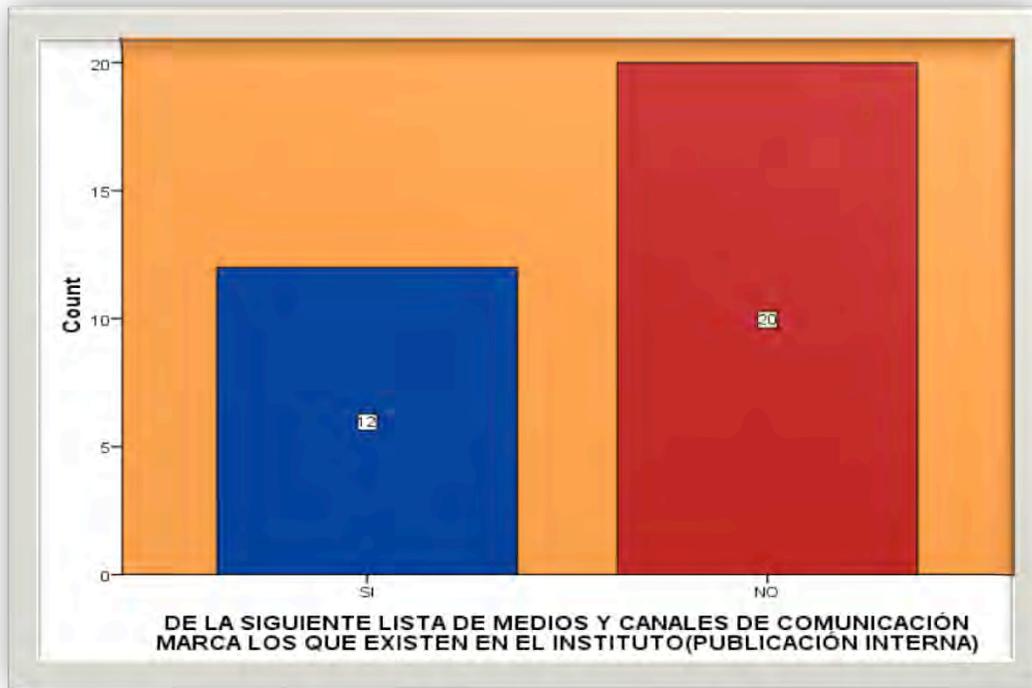


La presente gráfica muestra que el 87.5% de la población considera que al surgir un conflicto sus compañeros de trabajo tienen una buena disposición al diálogo la mayor parte del tiempo. Los datos hasta este momento recopilados permiten concluir que existe una orientación actitudinal positiva con respecto al trabajo en equipo generalizada dentro del INJUVE DF, lo cual es un gran fortaleza que si se combina con un liderazgo que cumpla con capacidades básicas como confianza, visión y cohesión, puede generar una gran eficiencia en el trabajo de la organización.

El tema del liderazgo, dentro de una organización con las características del INJUVE DF, se vuelve de vital relevancia puesto que necesita de un liderazgo activo, constante y racional que al mismo tiempo logre que los flujos de comunicación sean lo suficientemente eficientes como para ir desde la cúspide hasta la base de la jerarquía en el instituto sin descuidar la respuesta a las demandas de los jóvenes.

### 3.1.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

#### PUBLICACIÓN INTERNA



La gráfica anterior muestra el nivel de conocimiento que tienen los mandos medios del instituto sobre la existencia de una publicación interna (revista, periódico o boletín) como medio de comunicación, que arroja los siguientes datos: el 62.5% de los encuestados dijeron que el INJUVE DF no cuenta o por lo menos no conocen alguna publicación de carácter interno, siendo tan solo el 37.5% de la muestra lo que comentaron conocer la existencia de tal medio de comunicación.

Los datos resultan de interés pues más de la mitad de los colaboradores de la institución no conocen alguna publicación propia de dicho organismo de gobierno lo cual puede deberse a que a pesar de la existencia de tal medio, su

irregularidad, temporalidad y escaso número de ejemplares provocan que los miembros de la dependencia lo desconozcan, mismo que de mejorar en regularidad y temporalidad serviría como un pilar importante para en primera instancia conocer las líneas de acción del instituto y posteriormente impulsar el orgullo de pertenencia a éste ya que el trabajador al ver reflejado su accionar en un medio de comunicación podría catalizar de manera interna una mejora de actitud en la actividad laboral ya que se sentiría tomado en cuenta y que su trabajo esta apoyando una mejora social.

### BOLETÍN

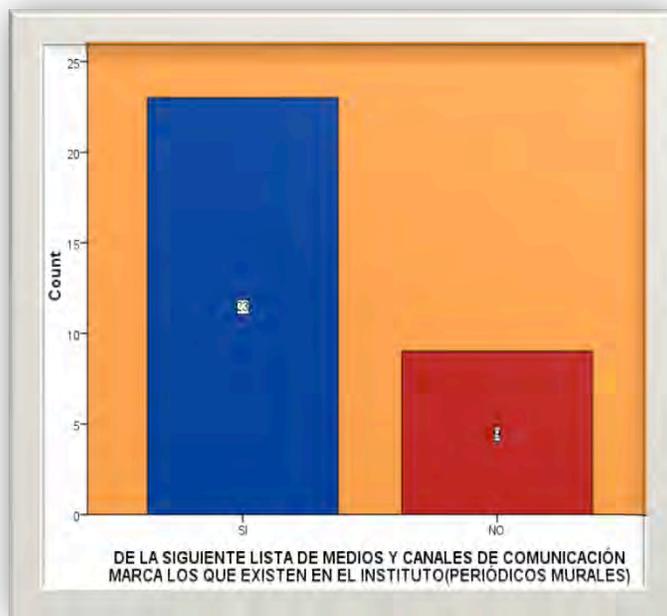


La gráfica anterior muestra el conocimiento que tienen los mandos medios del INJUVE DF sobre la existencia de boletín informativo donde el 87.5% de los

encuestados desconocen dicho canal de comunicación mientras el 12.5% dicen saber de su existencia. Éstos datos podrían resultar alentadores si se toma en cuenta que de existir el boletín su lectura se reserva para los mandos superiores y los medios e inferiores no tendrían que conocer la existencia de dicho canal, pues el mismo al contener información vital para la estabilidad de la organización debe solo ser conocido por quien toma decisiones y no por quien las acata ya que esto podría desestabilizar al sistema.

Ahora bien si el desconocimiento se da por no contar con la existencia de dicho boletín, esto resultaría sumamente peligroso para la dependencia, pues no habría un documento básico que contuviera la información trascendente para la toma de decisiones con objetivos comunes por parte de los altos mandos, reduciendo ampliamente una operación óptima de la institución debido a la deficiencia en un importante canal de comunicación.

## PERIÓDICO MURAL

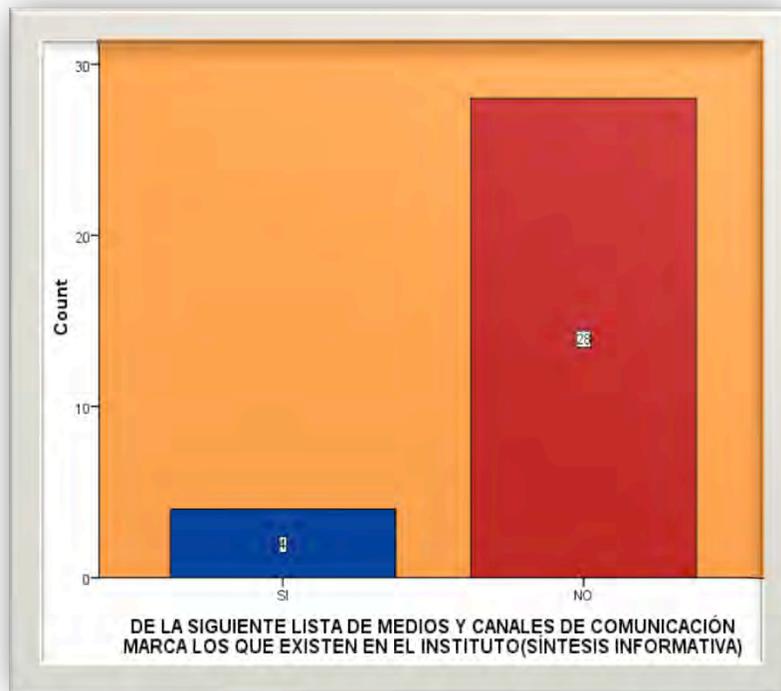


La gráfica anterior muestra que el 75.67% de los encuestados saben que la dependencia cuenta un periódico mural como medio de comunicación y tan sólo el 24.33% dijeron desconocer si el INJUVE DF cuenta con tal medio.

Dichos datos resultan en buena medida alentadores, pues una amplia mayoría saben de tal medio por lo que es altamente recomendable mantenerlo como un vínculo comunicacional entre los miembros de la dependencia fomentando por medio de éste los fines y objetivos del instituto, que enaltezca su sentido de pertenecía y orgullo. Para la óptima realización de dichos propósitos, la manera de presentar los datos en el periódico mural deber ser atractiva y amable para el receptor, fomentado la inclusión de éste en la información y diseño del mismo, con lo que se lograría tener un medio de comunicación que fortalezca la buena operación del instituto y además que sea más atrayente para que el porcentaje

que resultado negativo en la presente gráfica (quienes dicen no conocer el periódico) se convierta en positivo.

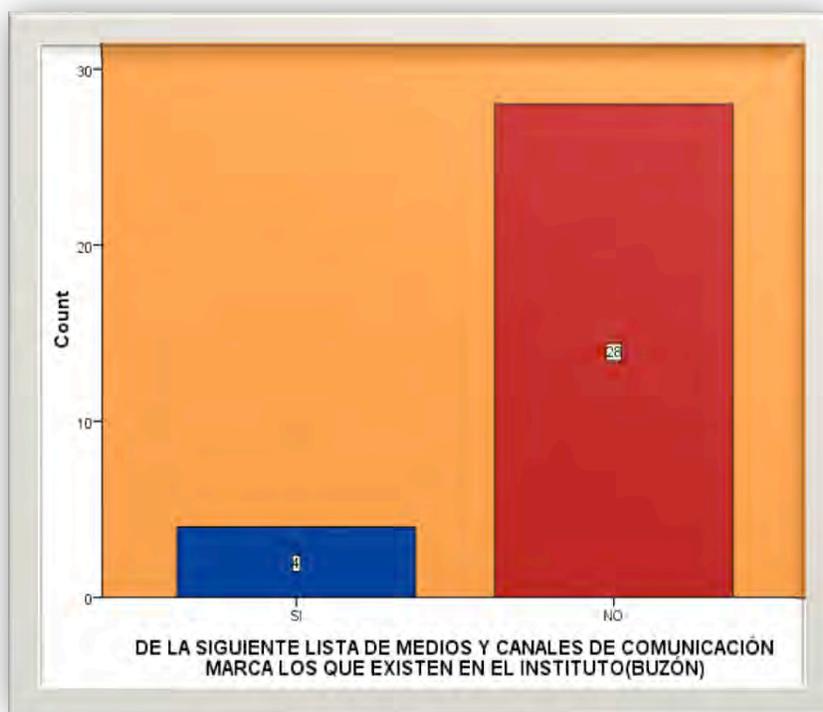
## SÍNTESIS INFORMATIVA



La gráfica anterior muestra que el 73% de los encuestados desconoce la síntesis informativa como un canal de comunicación y el 27% dice saber de la existencia del mismo. Estos datos resultan preocupantes pues revelan que el INJUVE DF no cuenta con dicho medio, el mismo que de existir y al contener información sobre la acciones de la dependencia que aparece en publicaciones externas, podría fomentar el sentido y orgullo de pertenencia entre sus miembros provocando un trabajo personal más eficaz y una operación más eficiente que ayude con ello a su buen funcionamiento y trabajo óptimo.

Es por ello que resulta recomendable generar a la brevedad posible dicho canal de comunicación que contemple disponer de ejemplares suficientes para el personal y contar con la difusión pertinente que además de darlo a conocer promueva su conocimiento y correcto uso pues con ello se garantizaría la disponibilidad de la información que el instituto pretende permear entre su personal.

### BUZÓN DE QUEJAS Y/O SUGERENCIAS

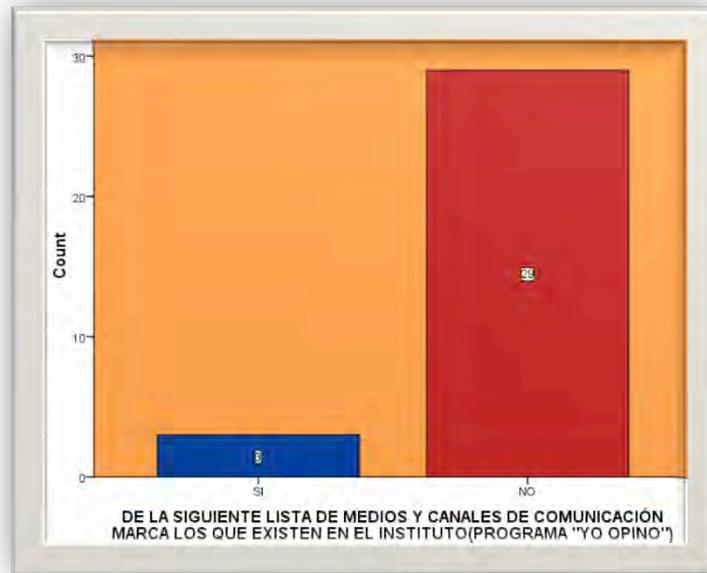


La gráfica anterior muestra el nivel de conocimiento que tienen los mandos medios del instituto sobre la existencia de un buzón de sugerencias como un canal de comunicación. Los datos arrojados muestran que el 73% de los encuestados dijeron que el INJUVE DF no cuenta o por lo menos no conocen algún medio de

este tipo, siendo tan solo el 27% de la muestra que comentó conocer su existencia.

Las cifras anteriores son resultado de la inexistencia de un programa de sugerencias desde y para los trabajadores cuyo objetivo sería la inclusión de sus ideas en la mejora operacional de la institución. Cabe señalar que de existir este medio de comunicación no sólo cumpliría la función antes mencionada sino que también fungiría como catalizador de un sentimiento de inclusión en la toma de decisiones por parte de los miembros del instituto, como un aliciente para el buen desarrollo de las actividades propias de cada funcionario pues los mandos medios de las institución percibirían una importancia fundamental no sólo en su accionar, sino interés en sus puntos de vista sobre como debería funcionar el INJUVE DF para garantizar un desarrollo integral de la dependencia y éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

## PROGRAMA “YO OPINO” O “CARTAS AL DIRECTOR”



La gráfica anterior muestra que el 90.62% de los encuestados desconoce la existencia de un programa yo opino o cartas al director y solo el 9.38% dice saber de la existencia del mismo.

Partiendo de las cifras anteriores y tomando en cuenta que dicho medio de comunicación interna no existe, es de llamar la atención que haya líderes que mencionan conocerlo por lo cual resulta recomendable que el instituto genere dicho canal entre los mandos medios y los altos y además lo de a conocer para evitar confusiones entre los distintos medios creados. La instalación de un programa “Yo opino” contribuiría a arraigar el sentimiento de que los mandos medios, su trabajo y sus opiniones son tomadas en cuenta, así como que los sucesos que les acontecen son de interés para las esferas rectoras de la institución, mejorando con ello el clima de trabajo y el funcionamiento del organismo gubernamental.

La creación de éste canal a su vez permitiría a los altos mando conocer el nivel de estabilidad que se vive en el INJUVE DF y determinar fortalezas y debilidades del mismo, lo cual permitiría ajustar líneas de acción y contribuir a la mejora del ambiente laboral del instituto para optimizar su funcionamiento con base en decisiones tomadas con bases sustentadas en sus propios colaboradores.

### 3.2 DIAGNÓSTICO FODA

Finalmente como resultado de la encuesta presentada y tomando en cuenta los rubros abordados, se elaboró un diagnóstico FODA que nos permitirá enunciar e identificar de manera más puntual aquellas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectadas para posteriormente elaborar una serie de propuestas estratégicas con el objetivo de contrarrestar aquellas debilidades y amenazas además de optimizar e impulsar las oportunidades y fortalezas detectadas, así el diagnóstico se resume en lo siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un clima organizacional de confianza al interior del Instituto y el trato en general se considera amable.</li> <li>2. Existe una cultura de trabajo en equipo.</li> <li>3. La realización de trámites al interior del INJUVE DF es un proceso rápido y expedito.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo por parte del Gobierno del Distrito Federal.</li> <li>2. Utilización de instalaciones y recintos bajo resguardo del Gobierno del DF.</li> <li>3. Vinculación con organizaciones e instituciones de carácter público para la realización de actividades y el desarrollo de programas.</li> </ol>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimiento sobre los altos mandos de la organización.</li> <li>2. Falta de conocimiento sobre los procesos básicos para el adecuado funcionamiento de la organización.</li> <li>3. Desconocimiento de actividades primordiales que promueve el Instituto.</li> <li>4. Desconocimiento de la estructura organizacional del Instituto.</li> <li>5. Desconocimiento de herramientas y canales de comunicación al interior del INJUVE DF. Confusión en cuanto al funcionamiento y correcta utilización de los medios de comunicación interna que se conocen.</li> <li>6. El liderazgo ejercido no es capaz de generar cohesión al interior del Instituto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituciones públicas que también brindan apoyo a los jóvenes, que poseen una mejor estructura y calidad en los programas que ofrecen.</li> <li>2. Organizaciones civiles que brindan apoyo a los jóvenes.</li> <li>3. La organización colectiva e informal de los trabajadores o la unión a una externa ya establecida por la falta de identidad e integración al interior del INJUVE DF.</li> </ol>

## Capítulo 4.

# ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO FODA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

La segunda parte del análisis situacional abarcó principalmente la comunicación que existe entre el INJUVE DF como instituto y los jóvenes como su público meta con la finalidad de identificar la pertinencia o no de la forma en cómo se están comunicando actualmente y evaluar si sus procesos se ven reflejados en un acercamiento entre la institución y sus públicos.

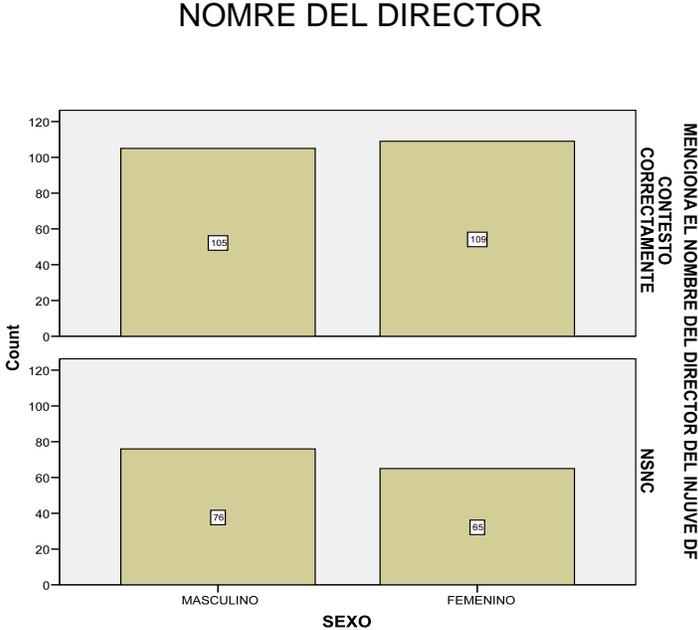
Se pretende conocer la percepción que tienen los jóvenes sobre el Instituto con la finalidad de averiguar si se está logrando el objetivo para el cual fue creado, tanto al interior de las instalaciones con el trato y atención que se le da a los jóvenes como al exterior con el funcionamiento de sus planes, programas, actividades y difusión de las mismas destinadas a este sector de la población.

La encuesta aplicada consistió en 67 preguntas divididas en rubros que permiten abordar temas como el liderazgo, la difusión de programas y el conocimiento de procesos básicos, hacer énfasis en la percepción que tienen los usuarios sobre la calidad en el servicio así como de los medios de comunicación externa.

Se analizará la falta de comunicación de la institución hacia su público meta y con ello la imagen que está siendo posicionada entre los jóvenes. Así, como resultado de la presente encuesta y con ayuda de un diagnóstico FODA que nos permitirá determinar si el INJUVE DF necesita o no reforzar sus herramientas de difusión, la planeación y el alcance de sus programas y actividades básicas, fortalecer su estructura interna, difundir sus principales procesos a seguir para lograr objetivos en conjunto así como cuáles son dichos objetivos que pretende alcanzar y de qué herramientas e instrumentos dispone para hacerlo.

4.1 ENCUESTA DE CLIMA DE OPINIÓN Y COMUNICACIÓN A LOS JÓVENES DEL INJUVE DF.

4.1.1 LIDERAZGO (MANDOS MEDIOS Y CUADROS DIRECTIVOS)

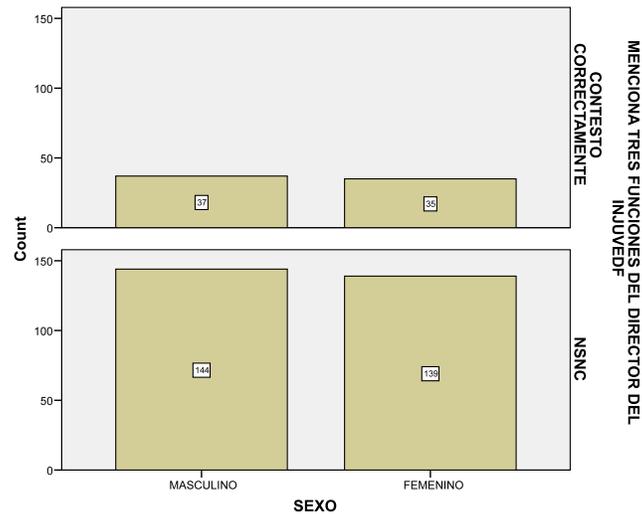


Como puede observarse en la anterior gráfica del total de la muestra encuestada el 60.28% de la misma contestó de manera satisfactoria con respecto al nombre del Director y el 39.72% no pudo contestar de manera satisfactoria. Esta cifra puede dar la impresión de no ser muy importante, pero se debe considerar el hecho de que el INJUVE DF es una organización de tipo formal por lo que debería contar con la estructura y los medios que permitan a los miembros de la organización (ya sean públicos internos o mixtos) tener conocimiento pleno de algo tan básico como lo es el nombre de la persona que ejerce el liderazgo de la organización. Si bien se puede argumentar que el puesto de Director es de

administrador (manager) y no de un líder como tal, también se puede decir que la condición óptima para el cumplimiento de los objetivos del instituto es que se ejerza un liderazgo notable que permita generar e impulsar una dinámica de acción e interacción entre los miembros, de tal forma que las actividades planeadas y realizadas se desarrollen de manera satisfactoria y cumplan con sus objetivos.

Retomando que el INJUVE DF es una organización de tipo burocrática en la cual los flujos de comunicación deben fluir de manera vertical y descendente, luego entonces las órdenes y objetivos establecidos desde la dirección de la organización deben ser conocidas por todos y cada uno de los miembros que deban activarse en distintos momentos. Si se parte de la lógica de que nadie obedece a quien no conoce y , por ende, no respeta a quien no conoce se llega a la conclusión de que en una organización del tipo formal y burocrática es un síntoma de mal funcionamiento el hecho de que los porcentajes arriba descritos sean tales que un sector importante de los miembros de la organización desconozcan el nombre de su líder principal.

## FUNCIONES DEL DIRECTOR



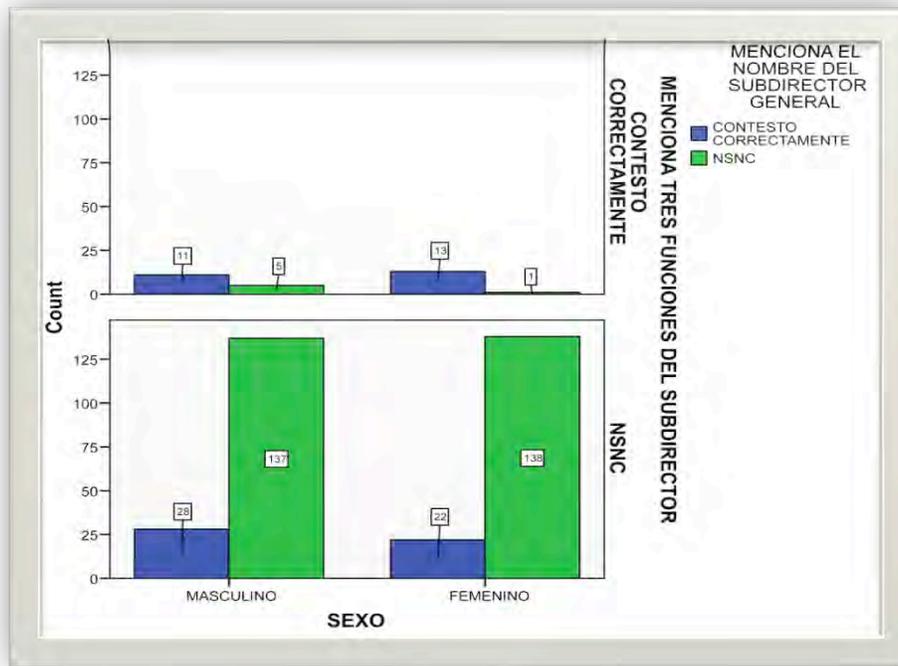
Como puede observarse en esta tabla el 20% de la población encuestada pudo mencionar de manera satisfactoria tres funciones del Director del INJUVE DF mientras que el 80% de la población no pudo mencionar por lo menos tres funciones. Es claro el hecho de que los jóvenes encuestados no forman parte de la estructura administrativa del instituto pero es necesario recordar que son un público mixto que introduce y retira información del sistema; participan en brigadas y prácticas comunitarias y se encuentran en contacto e interacción constante con los miembros del instituto. Si el INJUVE DF es una organización del tipo burocrática y por su estructura organizacional trabaja con una forma de dominación racional–legal entre cuyas características están: (1)Un ejercicio continuado, sujeto a la ley, de funciones, deberes y servicios objetivamente limitados con la atribución de los poderes para su realización y de los medios coactivos necesarios. (2)Un principio de jerarquía administrativa con el derecho de

queja o apelación ante las autoridades superiores por parte de los inferiores; entonces podemos decir que el hecho de que estos jóvenes no sepan qué funciones cumple el director del instituto impide su correcto funcionamiento.

Por otra parte, con lo que respecta al proceso de interponer quejas siguiendo el principio de jerarquía administrativa, el joven que requiera realizar dicha acción cuya solución corresponda atender al Director no sabrá a qué instancia recurrir y esto impedirá que el sistema se reajuste a través de la atención de la queja lo cual podrá afectar en algún grado el clima organizacional y por ende, en interacción con cultura organizacional, afectará de manera negativa la composición del clima de opinión si muchos sujetos se encuentran en la misma situación.

Es importante hacer notar que el escenario planteado no es catastrófico pero si el INJUVE DF tiene como objetivo consolidarse como un verdadero espacio de participación para los jóvenes, los líderes de esta organización deben tomar las medidas necesarias que permitan optimizar los recursos y las áreas de oportunidad en el instituto. Ninguna organización puede aspirar a funcionar en condiciones optimas si no asume que cada uno de sus miembros es importante y que éstos pueden traer energía al sistema o causar bloqueos que afecten su funcionamiento; por dicha razón es necesario tomar medidas que permitan corregir este fenómeno detectado que podría limitar o impedir la participación de los jóvenes en el desarrollo y consolidación del funcionamiento del instituto.

## NOMBRE DEL SUBDIRECTOR Y SUS FUNCIONES



Como puede observarse en la gráfica arriba presentada el 20 % de la población encuestada pudo responder de manera acertada a la pregunta acerca del nombre del Subdirector, mientras que el 80 % de la misma no. En cuanto a las funciones del Subdirector puede observarse que sólo el 8% de la población pudo mencionar tres funciones del subdirector del INJUVE DF mientras que el 92% no pudo mencionarlas. En comparación con el Director del INJUVE DF los datos del Subdirector indican una menor presencia en el instituto como una figura de líder identificable para los jóvenes afiliados.

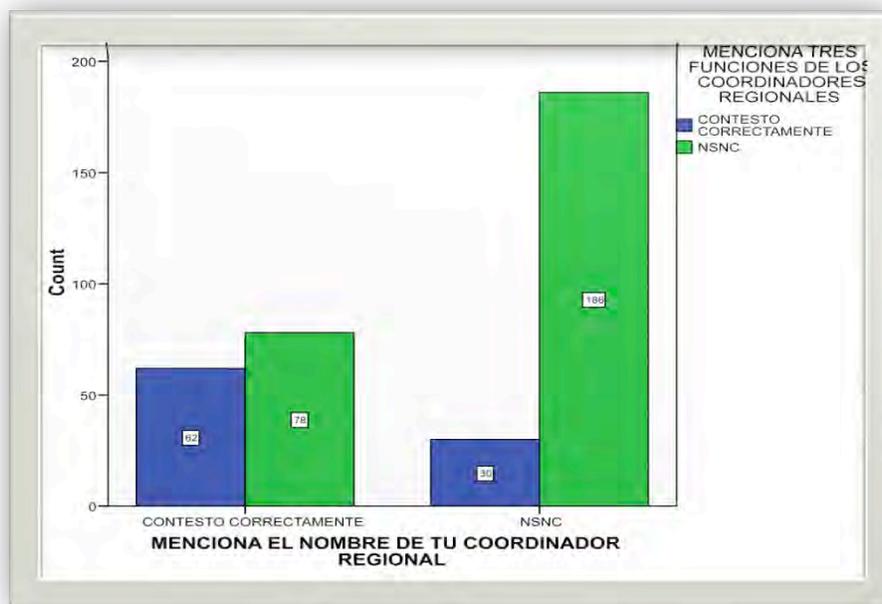
Estos datos parecen concordar con el hecho de que según la investigación documental realizada, el Subdirector del instituto no tiene entre sus funciones

aparecer en público puesto que sus tareas son más bien de carácter administrativo y logístico. Estos datos parecen indicar que la función del Subdirector es más cercana a la de *manager* y no una figura pública de liderazgo como en el caso del director del instituto. Pese a ello resulta persistente el hecho de que una gran parte de la población encuestada desconoce el nombre y funciones del Subdirector, y esto como ya se dijo en el caso del Director puede afectar de manera negativa el funcionamiento del instituto.

La lógica por lo tanto es la misma: cómo puede alguien interponer una queja o pedir ayuda a una instancia a la cual desconoce e ignora sus atribuciones. La falta de estos conocimientos limita tanto la competencia subjetiva como la competencia objetiva de los miembros que forman parte del INJUVE DF en cuanto a que su público meta, como se mencionó anteriormente, si bien no es parte vital de la estructura administrativa de la organización sí es un elemento que permite traer y llevar información del sistema y por tanto influye tanto de manera positiva como negativa.

Es importante recalcar que mientras más informados estén los miembros del sistema de cuáles son las funciones de cada uno, la organización podrá funcionar de una mejor manera y esto a su vez es causa de un ahorro de energía y optimización en el funcionamiento del mismo.

## NOMBRE DEL COORDINADOR REGIONAL Y SUS FUNCIONES



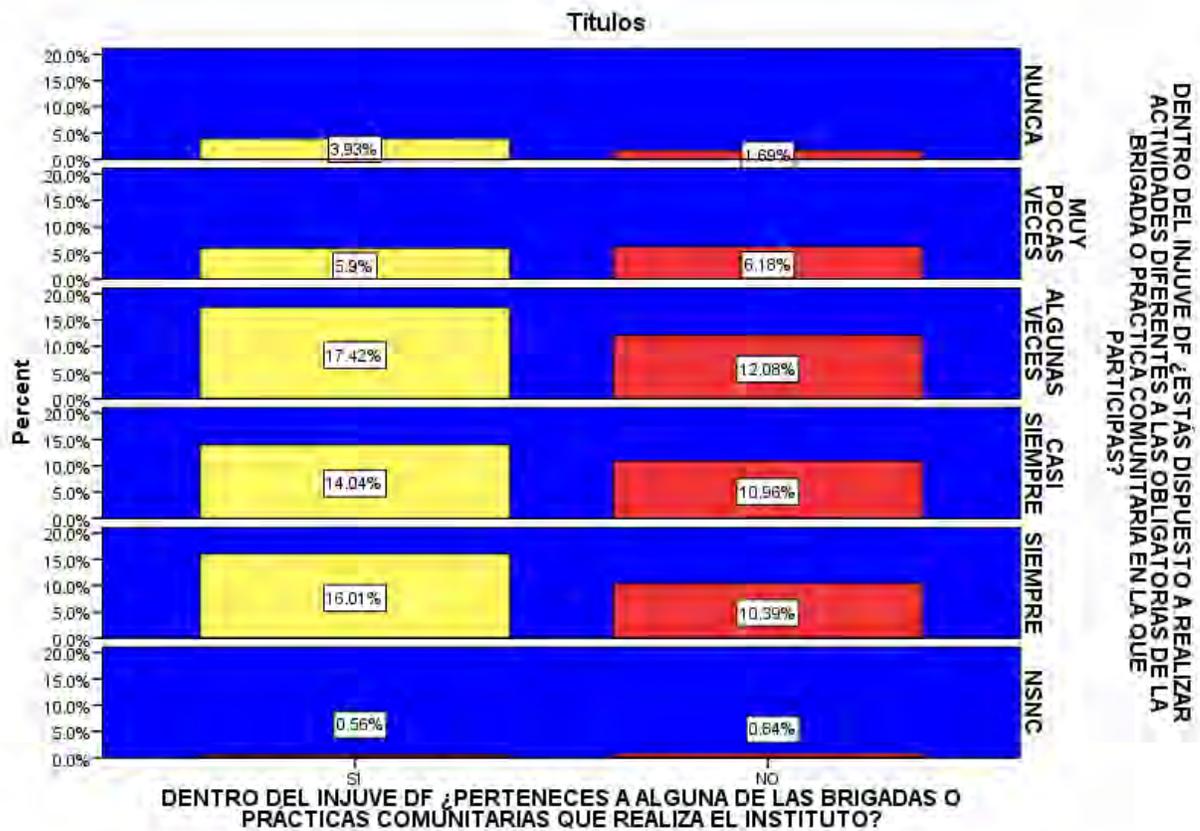
Como puede observarse en la gráfica arriba mostrada el 61% de la población encuestada no pudo mencionar de manera correcta el nombre del Coordinador Regional que le corresponde, mientras que sólo el 39% pudo hacerlo de manera correcta; al mismo tiempo sólo el 26% de la población encuestada pudo mencionar tres funciones del Coordinador Regional; mientras que el 74% no pudo hacerlo de manera satisfactoria. En el caso de los coordinadores regionales no es de gran importancia valorar la cuestión del liderazgo debido a que sus puestos son netamente administrativos y la evaluación de éstos se debe hacer en función del éxito obtenido en relación con las tareas que se les asignan.

Pese a ello es de gran importancia hacer notar el hecho de que los mandos medios son la primera instancia superior a la que el joven debe acudir si tiene un problema con su Tutor o con su Coordinador Zonal; es decir, son la primera

instancia de decisión y resolución de controversias dentro del instituto. El hecho de que un alto porcentaje de jóvenes pertenecientes al instituto no conozca el nombre ni las funciones de quien ocupa el puesto de Coordinador regional es indicativo de un flujo de comunicación errática entre estos dos sectores, estos datos pueden indicar que el ciclo de input–transformaciones-output (entrada, transformación y salida de información) que se debe dar dentro del instituto a lo largo de la interacción jóvenes-instituto no está funcionando correctamente lo cual acarrea consigo un gasto de energía innecesaria para el sistema. De la misma forma que el proceso de homeostasis puede verse impedido, esto quiere decir que si las demandas de los jóvenes no son escuchadas por los Coordinadores de brigada, ellos a su vez no podrán hacerlas llegar a la dirección lo cual provocará que la organización no se adapte a las nuevas exigencias y características de la formación social de jóvenes que se encuentran participando en las actividades del instituto. Este proceso interrumpido afecta la imagen y credibilidad de la organización como una institución del sector público que se preocupa por los jóvenes.

#### 4.1.2 PROGRAMAS E INCENTIVOS QUE OFRECE EL INJUVE DF

### PERTENECES A UNA BRIGADA Y ESTAS DISPUESTO A REALIZAR ACTIVIDADES



La gráfica anterior parte del nivel afectivo de los jóvenes en relación a su nivel de compromiso con las actividades que realiza el INJUVE DF tomando como variables determinantes su disposición a realizar actividades fuera de las obligatorias. Se trata de jóvenes dentro del marco de los programas del instituto

partiendo de la premisa de si pertenecen o no a una brigada o si realizan una actividad comunitaria.

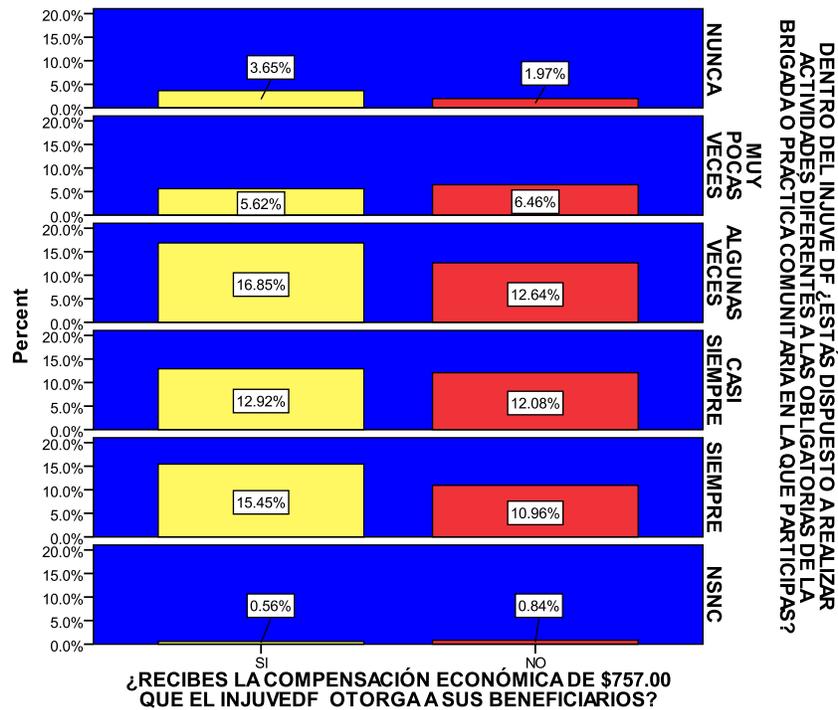
Los datos arrojados son preocupantes pues el 17.42% de los jóvenes que se encuentran participando en algunas de las brigadas sólo “algunas veces” lo harían mientras que de los jóvenes que no participan en ninguna brigada el 12.08% tuvo la misma respuesta.

Se debe tomar en cuenta que las brigadas y prácticas comunitarias que realiza el instituto deberían partir de los valores que los jóvenes de la ciudad presentan y el hecho de incorporarse a una de estas redes de acción debería reforzar su nivel de compromiso con la organización que las estructura, pero esto no ocurre.

Tal y como lo demuestran las cifras la diferencia de compromiso que hay entre los jóvenes que colaboran o no con dichas redes, es escasa, pues para éstos las acciones que realiza el INJUVE DF en su programa Jóvenes en Impulso no generan una introyección de los valores o por lo menos un reflejo de los mismos, por lo cual en las distintas líneas de acción que plantea la dependencia se refleja un escaso nivel de compromiso de los jóvenes hacia el instituto.

Es por esa razón que resulta conveniente reestructurar la forma de diseñar y operar los programas del instituto bajo la premisa de que a cada programa se le asigne un valor que se comparta con el joven para generar un vínculo entre él y la dependencia.

## RECIBES COMPENSACIÓN Y ESTAS DISPUESTO A REALIZAR ACTIVIDADES



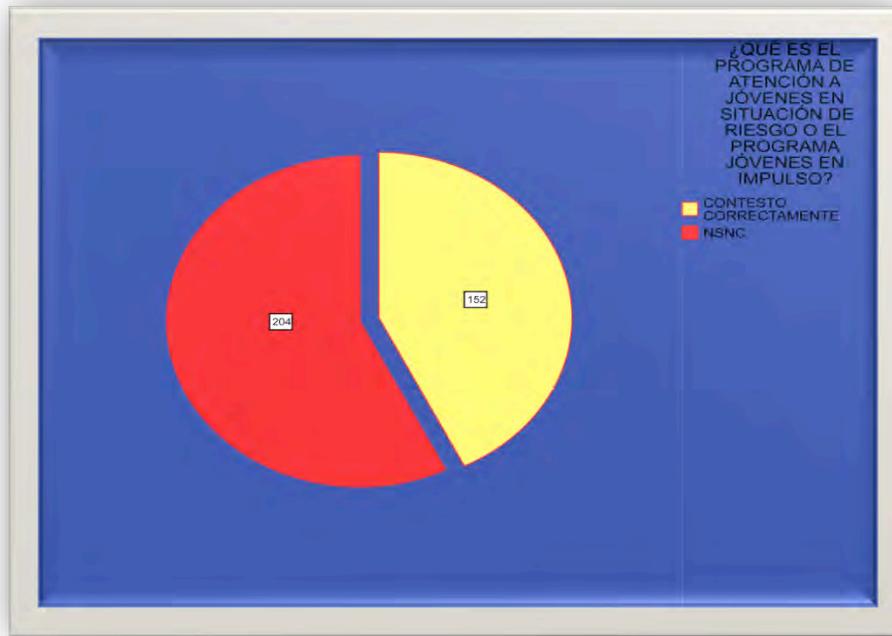
La gráfica anterior refuerza la premisa de falta de compromiso del joven para con el instituto, en relación a si realizarían actividades extras para el INJUVE DF y si reciben la compensación económica que otorga el instituto, pero para entender las cifras se debe tener claro, tomando en cuenta la idea planteada por Herzberg sobre el aliciente motivacional primario que implica para los empleados un salario, al recibir un sueldo dicho empleado se siente comprometido con su organización y la actividad que desempeñan dentro de la misma, aunque cabe resaltar que esto sucede sólo en un primer momento. Los jóvenes que reciben una retribución económica por su labor dentro del instituto parecen no sentirse motivados por la misma, pues siguiendo la lógica de Herzberg, los participantes dentro de las actividades por las que reciben compensación monetaria deberían tener un mayor

nivel de compromiso; cosa que no ocurre, ya que al observar los datos arrojados en la gráfica anterior el mayor número de jóvenes (17.42%) que reciben los \$757.50 mensuales se encuentran indecisos, es decir sólo harían actividades extras “algunas veces”.

La mayor preocupación surge al compararlo con los que no reciben la compensación pues la gran mayoría de estos (12.08%) también se encuentran en el rango de indeciso y con tan sólo un 5.34% de diferencia entre ambos sectores se demuestra que la cantidad monetaria recibida no marca gran diferencia entre unos y otros en relación a la muestra de jóvenes encuestados.

Con ello se demuestra que la labor motivacional y de dirección de las acciones y actividades que hace el INJUVE DF en el marco de su programa Jóvenes en Impuso no están provocando que aquellos quienes forman parte de dichas acciones introyecten los valores de la institución entre los propios, generando un vínculo con el instituto lo que a su vez lleva a que no exista realmente un nivel de compromiso con la dependencia y que ni siquiera el motivador más básico, como lo es la retribución económica, sea capaz de comprometer a los jóvenes con las acciones de la institución.

## PROGRAMA DE ATENCIÓN A JÓVENES EN SITUACIÓN DE RIESGO (PAJSR) Y PROGRAMA JÓVENES EN IMPULSO

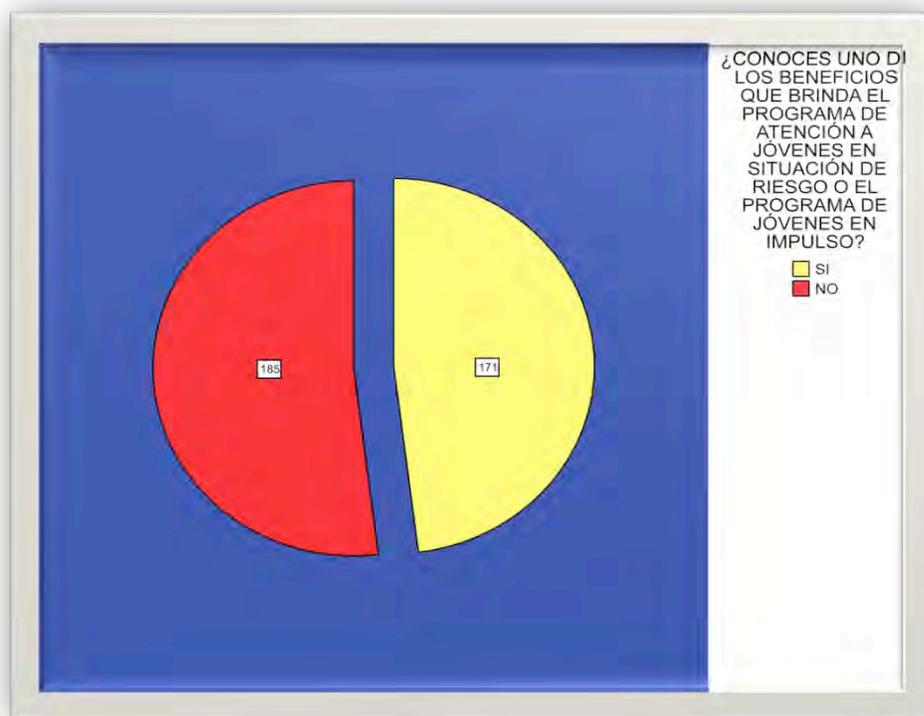


Como puede observarse en la gráfica arriba presentada el 43% de la población encuestada pudo mencionar correctamente qué es el Programa de Atención a Jóvenes en Situación de Riego o el Programa Jóvenes en Impuso. Su respuesta consistió en una pequeña descripción de las características de alguno de dichos programas; el 57% de la población no pudo contestar a esta pregunta o lo hizo de una manera errada. Según la investigación documental realizada el PAJSR es la columna vertebral que rige el actuar del instituto puesto que es a través de éste que se gestionan los recursos para poder continuar con el apoyo hacia los jóvenes pues con base en esta información es que se considera como un problema el hecho de que una cantidad considerable de la población no sepa qué son y en qué

consisten estos programas pues es a través de ellos que los jóvenes tienen acceso a beneficios como la credencial “Soy Joven”.

Se puede decir que todos estos beneficios son resultado de políticas implementadas por el Gobierno de la ciudad y son beneficios con los que no cuentan los jóvenes de toda la República Mexicana. Aunque el INJUVE DF tiene como obligación fomentar el desarrollo de los jóvenes de la Ciudad de México también es necesario que, por ello, se haga acreedor a ciertos índices de credibilidad y confianza cuyo primer indicador muchas veces es de carácter cognitivo: es de gran importancia recordar que la eficiencia de la administración pública ha sido una de las principales fuentes de legitimidad para muchos gobiernos.

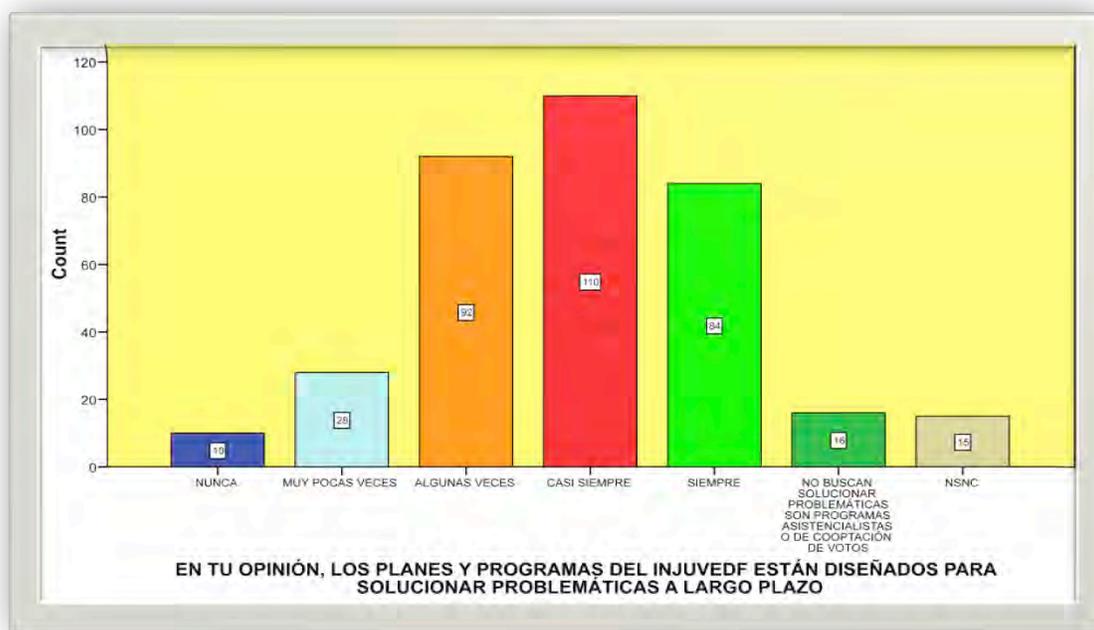
## BENEFICIOS PAJSR Y JÓVENES EN IMPULSO



La Credencial “Soy Joven” de acceso gratuito al transporte público, las becas para continuar o concluir sus estudios, la capacitación para el trabajo, capacitación en el ámbito artístico y cultural, la asesoría y/o capacitación en otras materias que sean de su interés, las actividades deportivas y recreativas así como las prácticas comunitarias son algunos de los beneficios que brinda el PAJSR y el Programa Jóvenes en Impulso. En la gráfica anterior se puede ver que el 48% de la población pudo mencionar al menos uno de los beneficios que le brindan estos programas, mientras que el 52% no pudo mencionar ni siquiera uno de los beneficios brindados por alguno de estos programas.

Como se mencionó anteriormente, el INJUVE DF es una organización formal que, por tanto, tiene fines definidos y que se creó con el objetivo de solucionar problemáticas específicas. ¿Cómo es posible que el INJUVE DF intente solucionar problemáticas de los jóvenes cuando dichos jóvenes no conocen los beneficios que esta institución les ofrece? Además si estos índices de cognición no son positivos en lo que corresponde a sus públicos internos y cautivos, qué se puede esperar de los públicos externos como lo demuestra la gráfica anterior. El INJUVE DF para continuar creciendo requiere de la participación de los jóvenes lo cuál será posible en la medida en que éstos sepan qué es lo que el INJUVE DF puede proporcionarles y que al mismo tiempo ellos se enteren de cuáles serían sus obligaciones con el proyecto. Del mismo modo, el hecho de que los jóvenes estén informados de los beneficios que ofrecen los programas motivará la tendencia a que la juventud actúe como difusora de las acciones que el INJUVE DF realiza en beneficio de dicho sector de la población del DF.

## DISEÑO DE PROGRAMAS QUE OFRECE EL INJUVE DF



La interpretación y valoración de los datos reflejados en esta gráfica es de suma importancia puesto que como ya se ha mencionado antes las escalas aquí usadas buscan medir tanto la dirección como la intensidad de la actitud de los jóvenes entrevistados con respecto al objeto INJUVE DF. De tal manera que en la presente gráfica se ven reflejadas 5 posibles opciones: dos refieren una actitud positiva y de intensidad media y alta, otras dos reflejan una dirección negativa de actitud con una intensidad media y alta; y, por último la opción “algunas veces” que mide una actitud neutra de los sujetos a los cuales se ha categorizado como indecisos. Sin embargo, en esta escala en particular se insertó una opción extra que pretende medir una actitud negativa extrema que se marcó con la frase “no

buscan solucionar problemáticas a largo plazo, son programas asistencialistas y de cooptación de voto”.

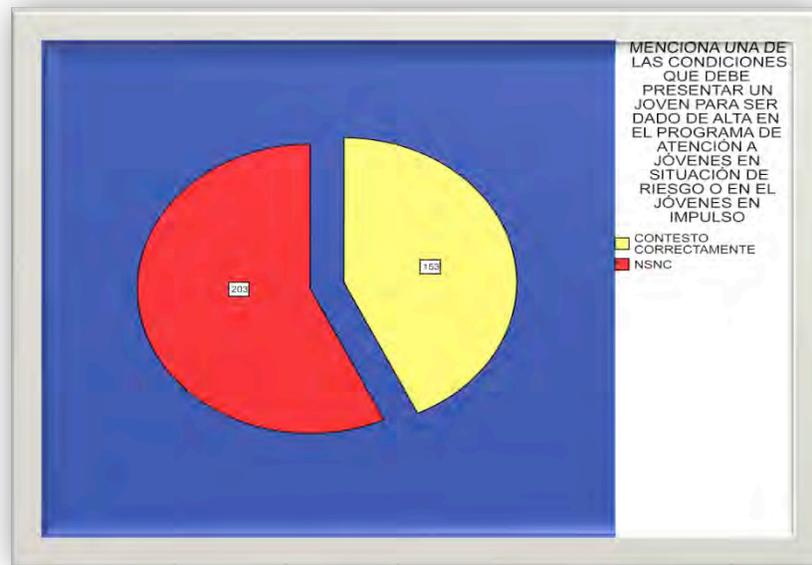
Si partimos del supuesto de que el INJUVE DF se crea con la finalidad de evitar que los jóvenes de la ciudad de México sigan engrosando las filas de la delincuencia, entonces podemos decir que su plan de acción está diseñado para tener un impacto mayor a largo plazo. Los datos de esta gráfica nos permiten saber que el 23.7% de la población encuestada considera que los planes y programas del instituto buscan solucionar problemáticas a largo plazo (actitud fuerte y positiva), al mismo tiempo que el 31% de los encuestados mencionaron que “casi siempre” los planes y programas del instituto están diseñados para solucionar problemáticas a largo plazo (actitud medianamente positiva); la suma de estos dos porcentajes da un total de 54.7%.

Por otro lado el 25.9% de la población contestó que sólo “algunas veces” los planes y programas están diseñados para solucionar problemáticas a largo plazo. Este porcentaje de “indecisos” no puede ser contemplado como un público que tenga una evaluación positiva puesto que al formar parte de la organización su actitud siempre debería ser positiva no sólo algunas veces. Además el 7.9% de la población considera que “muy pocas veces” estos programas están diseñados al largo plazo y el 2.8% consideran que “nunca” están diseñados con tales fines. Finalmente, el 4.5% de la población considera que son programas asistencialistas y de cooptación de voto.

Si se suma el número de indecisos con el total de personas con una actitud negativa con respecto a la evaluación de este tópico tenemos que el total es de 40.1% de la población encuestada del INJUVE DF que valora los programas del instituto de manera negativa; esto es aún más preocupante si se toma en cuenta el hecho de que los jóvenes encuestados son beneficiarios directos de alguno de los programas que el instituto ofrece. Este tipo de percepciones refleja un descontento notorio con respecto a las acciones del instituto lo cual sin duda debe ser atendido puesto que de nada servirán los recursos que el gobierno de la ciudad invierte en este sector de la población si no se valoran de manera positiva dichos esfuerzos.

### 4.1.3 PROCESOS BÁSICOS

#### CAUSAS DE ALTA PARA EL PAJSR

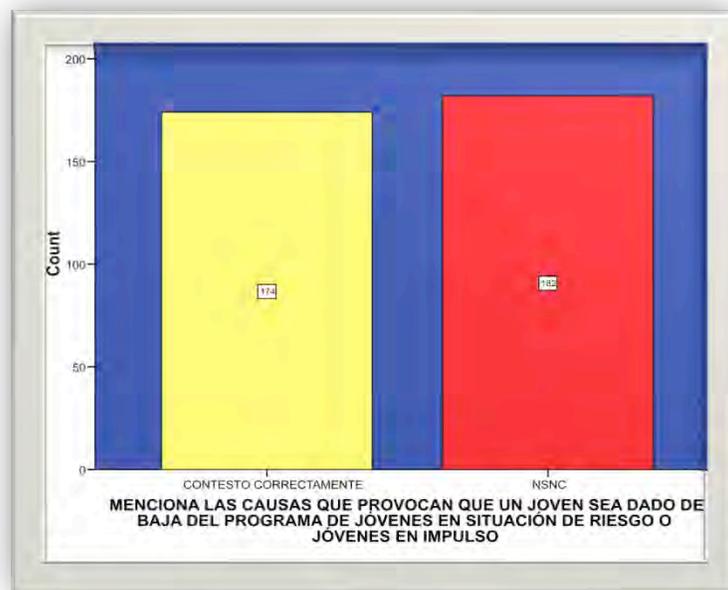


Para la interpretación de estos datos es necesario recordar que cualquier organización que busque crecer y no estar aislada debe propiciar una dinámica de interacción entre sus miembros y los miembros de la comunidad en que trabaja. Como ya se sabe los sujetos sólo comunican aquello de lo que poseen información, es por esto importante analizar que según esta gráfica sólo el 43% de la población pudo mencionar una de las condiciones que debe presentar un joven para ser dado de alta en el PAJSR o el Programa Jóvenes en Impulso.

Los mismos jóvenes del instituto deben ser los principales vehículos de transmisión de la información del instituto con la sociedad en general, pero cómo

podrán transmitir esta información si no la poseen. Los estudios de Paul Lazarfeld han demostrado que la comunicación más efectiva es la que se lleva a cabo en la interacción cara a cara, en el proceso conocido como comunicación en dos pasos. Es por ello necesario que los índices cognitivos de los jóvenes del instituto aumenten puesto que de otra forma no podrán contribuir a la conservación y crecimiento del INJUVE DF. Los resultados hasta ahora procesados muestran una clara tendencia en dirección a concluir que el nivel cognitivo de la actitud de la población encuestada del instituto se encuentra dentro del cuadrante de las debilidades del INJUVE DF, lo cual es sin duda preocupante y como se analizó anteriormente deriva en gran parte del nivel cognitivo de la población de mandos medios encuestada.

### CAUSAS DE BAJA DE PAJSR Y PROGRAMA JÓVENES EN IMPULSO

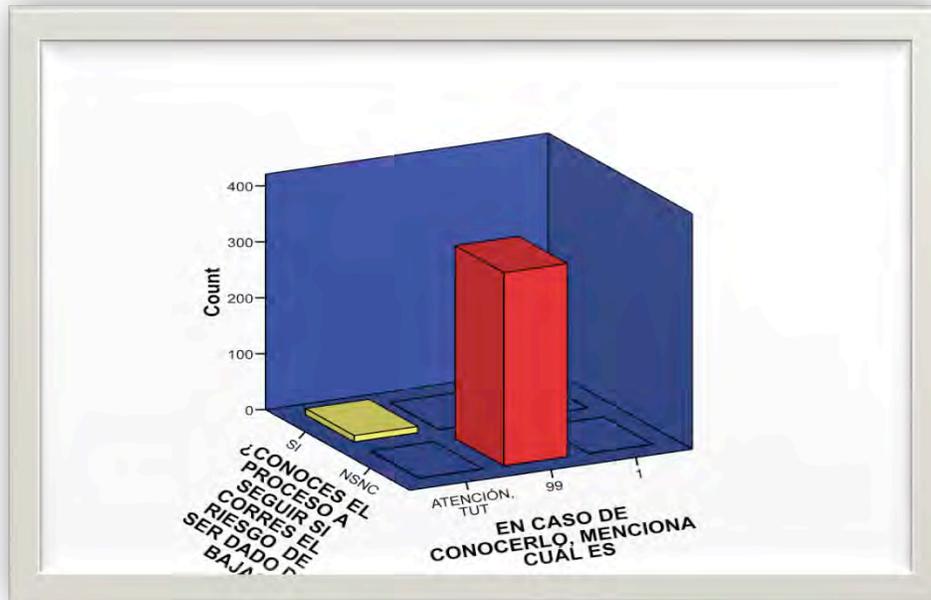


Como puede verse en esta gráfica el 49% de la población conoce las causas por las cuales un joven puede y debe ser dado de baja del PAJSR o del Programa Jóvenes en Impulso, mientras que el 51% de la población no pudo mencionar de manera satisfactoria dichas causas.

Toda organización, con la finalidad de no desperdiciar energía de manera excesiva, debe evitar la deserción de su personal puesto que el hecho de capacitar a un miembro requiere de una inversión de energía en él; si el miembro de la organización la abandona, entonces esta inversión se convierte en un gasto que no podrá ser recuperado en el corto plazo. Por otra parte el hecho de que la organización cuente con una población que esté capacitada organizacionalmente facilita el funcionamiento de su sistema, ahorra energía y permite que cada uno de estos miembros sepa lo que puede y lo que no puede hacer con la finalidad de no afectar a su organización.

El hecho de que el 51% de la población no pueda mencionar las causas de baja de los programas indica un bajo índice de capacitación organizacional. Es importante recalcar lo anterior porque ninguna organización que pretenda consolidarse puede permitirse el hecho de que una cantidad considerable de sus miembros desconozcan la normatividad interna puesto que esto, además de generar un desperdicio de energía, propicia el establecimiento de agrupaciones informales en el seno de toda organización y si éstas cobran mucha fuerza o se salen de control pueden desestabilizar de manera importante el funcionamiento de la institución y, por tanto, dañar su imagen pública.

## PROCESO DE RIESGO DE BAJA



La tabla aquí presentada muestra con claridad que sólo el 3% de la población conoce el proceso a seguir si se corre el riesgo de ser dado de baja, mientras que el 97% de la población no lo conoce; de la misma forma el 3% de la población pudo describir dicho proceso mientras que el 97% no pudo hacerlo. Estos datos pueden arrojar una primera conclusión: los jóvenes no conocen el proceso por el simple hecho de que nunca han estado en riesgo de ser dados de baja.

Aunque esta primera conclusión podría ser válida, también lo puede ser aquella que dice que si los jóvenes no conocen el proceso a seguir en caso de estar en riesgo de ser dados de baja, entonces dichos jóvenes no sabrán a que instancia recurrir en estos casos. Luego entonces, esto puede favorecer abusos por parte

de las personas encargadas de llevar el control sobre quiénes pueden acceder o no a los programas del INJUVE DF.

Es importante recalcar lo anterior porque en la observación participante realizada pudo detectarse una cierta tendencia hacia el burocratismo por parte de algunos miembros de la administración del INJUVE DF, lo cual sin duda afecta su funcionamiento, pero además puede contribuir al establecimiento y reproducción de un clima laboral desfavorable dentro de esta institución.

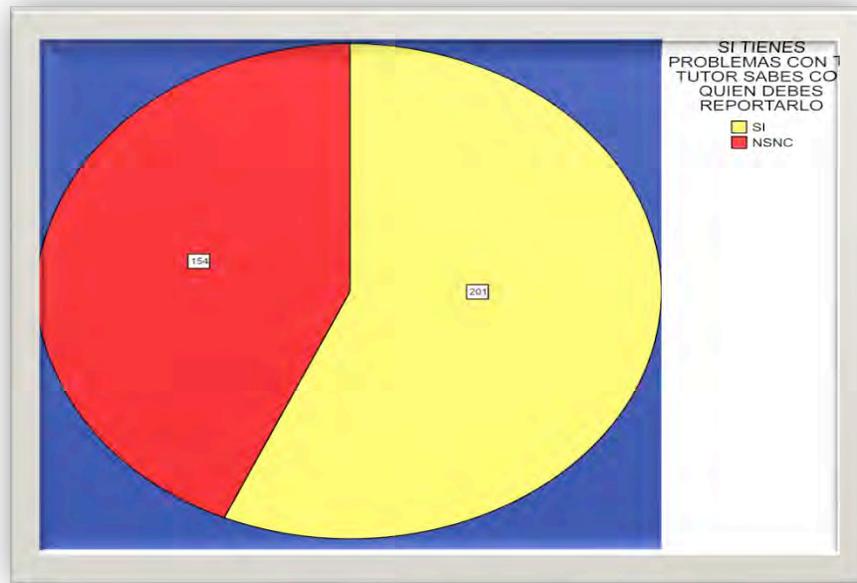
El hecho de que los jóvenes conozcan qué proceso hay que seguir si corren el riesgo de ser dados de baja puede favorecer su competencia, tanto subjetiva como objetiva, para intervenir en el funcionamiento del instituto a través de una exigencia constante del respeto a sus derechos, lo que fomentará una mejoría y cambio positivo en la organización.

## CON QUIÉN HABLAR



En esta tabla puede observarse que el 48% de la población dijo saber con quién debe hablar si corre el riesgo de ser dado de baja, mientras que el 52% mencionó no saber a qué persona recurrir si tenía este problema. Estos datos refuerzan la hipótesis de que existe una débil capacitación organizacional en los jóvenes que forman parte del instituto; fenómeno que contribuye y contribuirá sin duda a un proceso de inmovilismo burocrático dentro del INJUVE DF.

## REPORTAR A UN TUTOR

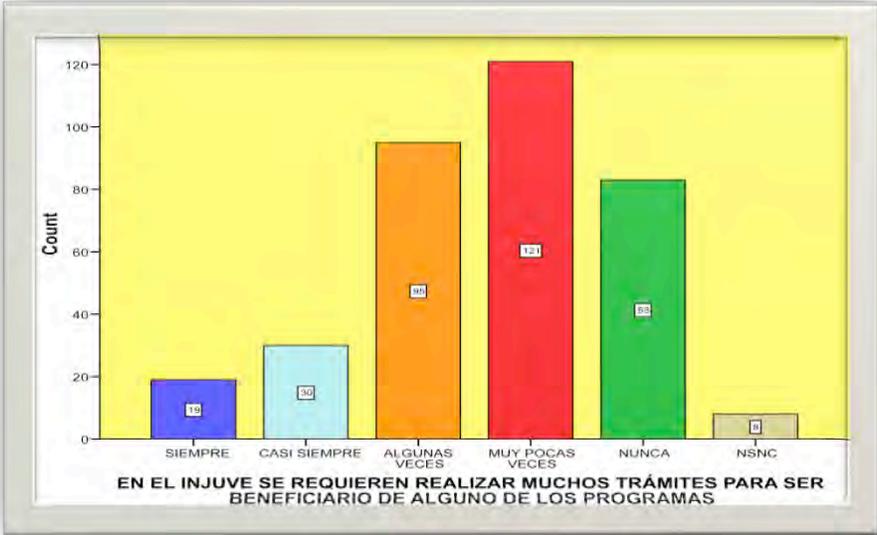


En la presente gráfica se observa que el 56% de la población mencionó de manera acertada con quién debe reportar a su tutor en caso tener problemas con él, mientras que el 44% afirmó no saber con quién debe reportarlo. Las respuestas consideradas como positivas fueron todas aquellas en las que el joven mencionó a instancias que van desde el Coordinador Zonal hasta el director del INJUVE DF, esto a pesar de que la instancia correcta, según el procedimiento, sería el Coordinador Regional; sin embargo, el hecho de sólo considerar esta respuesta hubiera incrementado de manera considerable el porcentaje de respuestas calificadas como negativas.

La lógica es la misma que en las gráficas anteriores y sugiere que la competencia tanto subjetiva como objetiva de los jóvenes que son miembros del instituto se puede ver limitada por el hecho de que desconocen a qué autoridad deben recurrir

para exigir el cumplimiento de sus derechos y evitar abusos de los mismos. Si bien el tutor es el primer vínculo del INJUVE DF con los jóvenes de la ciudad, entonces es necesario que los jóvenes puedan tanto felicitarlo por su trabajo como reportarlo en caso de que lo esté realizando de manera incorrecta. Los jóvenes que no saben con quién pueden reportar un abuso de su tutor tendrán una mayor cantidad de probabilidades de desertar de los programas que el INJUVE DF ofrece como alternativa con la finalidad de que éstos puedan continuar con sus estudios, capacitarse o participar en actividades que beneficien a su comunidad.

### CANTIDAD DE TRÁMITES

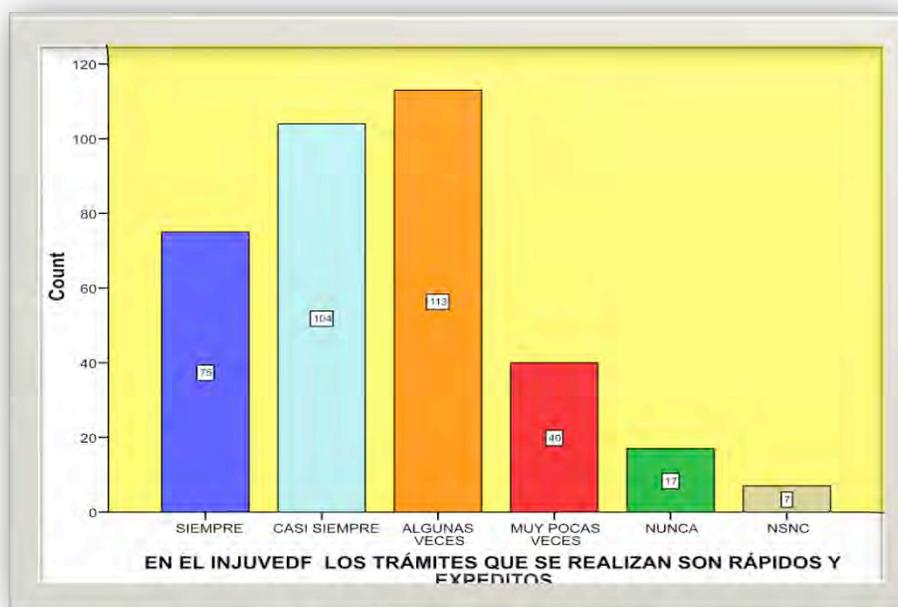


Como puede observarse en la gráfica el 23.3% de la población encuestada tiene una muy buena evaluación con respecto a la cantidad de trámites que se deben realizar para ser beneficiario de alguno de los programas del instituto y el 34%

tiene una opinión medianamente buena sobre el mismo tópico. En esta gráfica al igual que en algunas otras persiste un grupo recurrente de “indecisos” que representa el 26.7% de la población encuestada, mientras que el 13.7% mantiene una evaluación negativa con respecto a este mismo tópico.

La tendencia comienza a ser clara en el sentido de identificar un núcleo de la población que evalúa de manera positiva las actividades dentro del instituto, con un promedio del 50% de la población encuestada, mientras al mismo tiempo existe otro sector cuya percepción no puede ser calificada como positiva con respecto al mismo tópico. Estos datos reflejan la opinión de los jóvenes con respecto a sucesos cotidianos como son los trámites que deben realizarse. En general se puede decir que la evaluación no es mala pero tampoco podemos decir que es completamente positiva. De acuerdo con la observación participante realizada la cantidad de trámites necesarios no es excesiva, y con base en ello se concluye que los índices de evaluación positiva deberían ser más altos.

## RAPIDEZ EN LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES



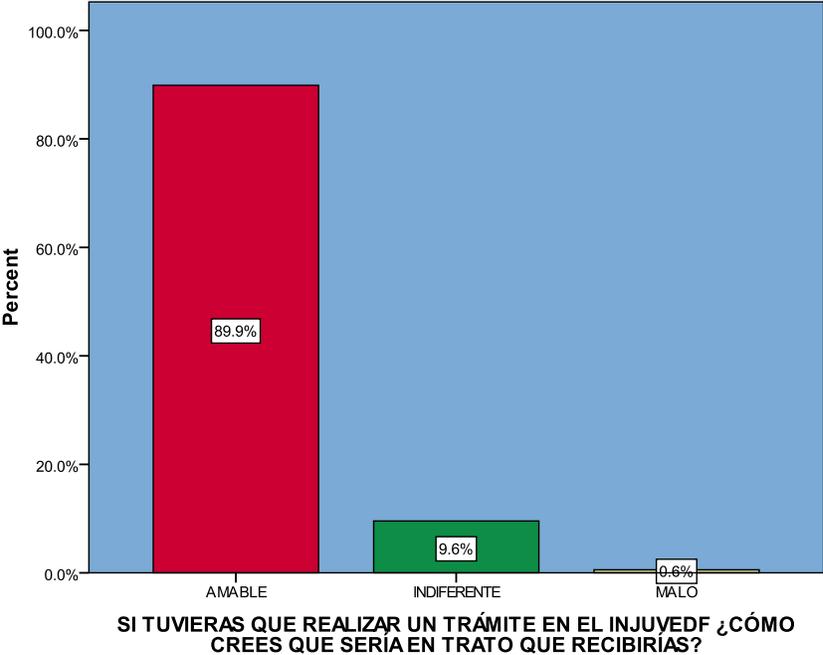
En la presente gráfica puede observarse que el 21.1% de la población encuestada coincide de manera positiva con la afirmación de que en el INJUVE DF los trámites que se realizan son rápidos y expeditos “siempre”, a la vez que el 29.2% considera que “casi siempre” son rápidos y expeditos; por lo tanto el total de población que tiene una evaluación positiva con respecto a este tópico es el 50.3% de la población encuestada.

El porcentaje de “indecisos” es del 31.7%, mientras que la población que tiene una opinión negativa equivale al 15% de los jóvenes. Puede observarse que el promedio de población con una opinión positiva se redujo y se amplió el porcentaje de indecisos así como de población con una opinión negativa. Todo parece indicar que mientras más cotidiana es la actividad realizada que se somete

a evaluación, mayores son los índices de descontento. Como se dijo en la anterior gráfica, si bien estos datos no pueden calificarse como completamente negativos, si resulta preocupante el hecho de que el INJUVE DF no pueda ser calificado de manera positiva por una mayoría considerable de su población. Tal vez esto es un indicador de que la planta de trabajadores debe aumentar o se les deben otorgar las herramientas necesarias para que sepan cómo hacer su trabajo de una manera más eficiente, con el fin de que las propuestas de solución permitan brindar un mejor servicio y atención a los beneficiarios del instituto.

#### 4.1.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

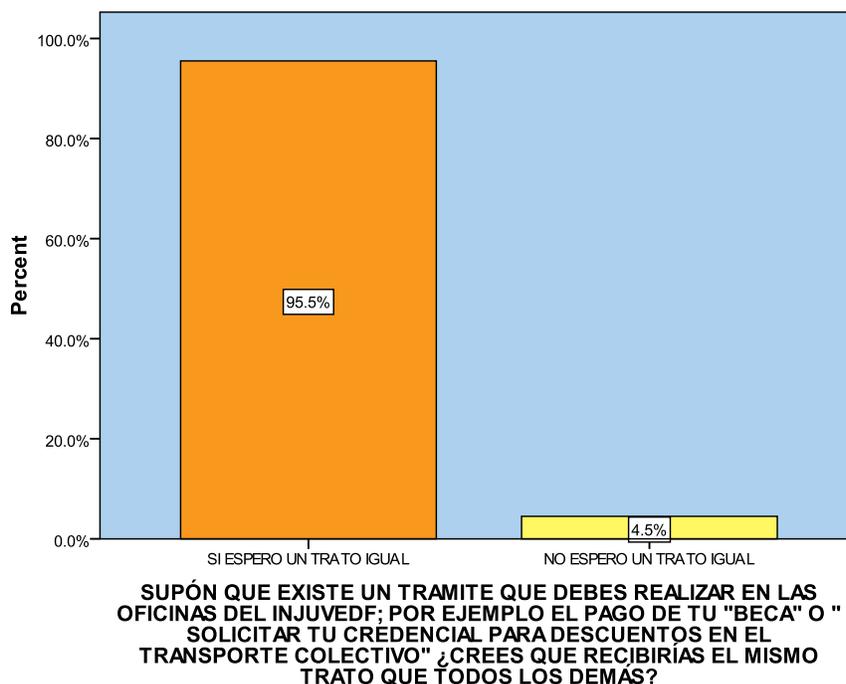
##### TIPO DE TRATO



La gráfica anterior muestra el nivel afectivo que los jóvenes del INJUVE DF revelan en relación a que tipo de trato esperan recibir al acudir al instituto. La gran mayoría (89.9%) dijeron esperar un trato amable, siendo esta una cifra significativa en la labor que la dependencia realiza, pues como se ha visto hasta el momento los elementos vinculatorios entre el joven y el instituto son escasos, el tipo de trato se vuelve fundamental como uno de los hilos de permanencia del joven en su labor. Cabe resaltar que si se recibe un mal trato aumentan las probabilidades de deserción y una mala imagen de la institución para con la población en general y como se afirmó: la cara pública de la labor desempeñada son los jóvenes por lo cual, si éstos hablan bien, el trabajo ha sido el adecuado y si lo hacen mal todo lo contrario.

Es importante destacar entonces que en cualquier momento el joven debe sentirse apreciado y bien atendido en el instituto, pues una de sus causas de orgullo es la cohesión que se da a partir del mismo y la sustentabilidad de la labor realizada se basará en dicho precepto, pero sin perder de vista que todo partirá siempre del tipo de trato, que hasta ahora parece haber sido bueno, por lo que se puede concluir que la labor de los Coordinadores Regionales y Zonales del INJUVE DF (pues son el personal que se evalúa de forma indirecta ya que al acudir al instituto el joven es atendido por dichos mandos) ha resultado aceptable, aunque hay un 9.6% de jóvenes que dicen recibir un trato indiferente y lo que se debe procurar en el instituto es mantener y tratar de mejorar la cifra de mas del 90% de jóvenes que esperan recibir un trato amable.

## EJEMPLO: TIPO DE TRATO



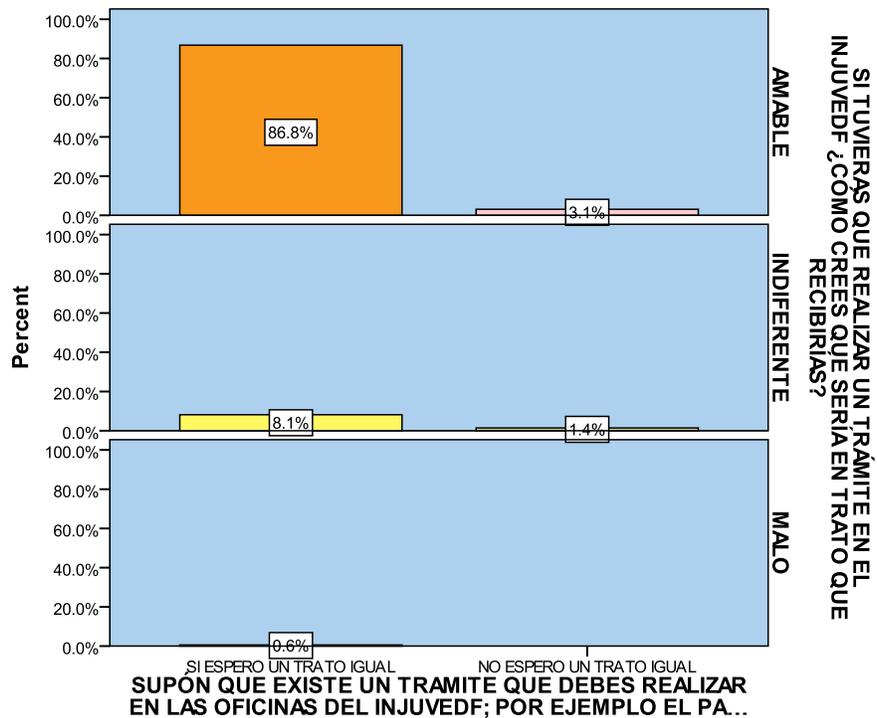
La grafica anterior mide el nivel afectivo de los jóvenes que participan en el INJUVE DF, destacando que la amplia mayoría, es decir el 95.5% de ellos creen que el trato recibido será igual a los demás, con lo que se demuestra que el instituto está cumpliendo con uno de sus valores esenciales que es la igualdad entre sus miembros, lo cual resulta conveniente si consideramos que si algún joven o grupo en particular recibe un determinado tipo de trato en especial, ya sea de manera favoritista o perjudicial, acarrea necesariamente para con los jóvenes un sentimiento de exclusión que afectaría una de sus razones de pertenencia como se ha dicho de forma reiterada. El hecho de sentirse cohesionados en torno a la dependencia es hasta el momento una de las razones por la cuales el joven

que ahí participa se siente orgulloso pues estar colaborando con otros como él lo hace sentir útil y parte de algo más grande a si mismo.

Es precisamente por esa sensación de pertenencia que cualquier actitud de privilegio que separe o siembre una percepción negativa de unos con otros, podría resultar irremediabilmente en un primer nivel en la deserción del joven de la institución, y en segundo nivel, en lo reiterado constantemente, puede dar una mala imagen de la dependencia, afectando en su labor, en la integración de nuevos jóvenes que participen en la acciones del instituto y en un caso grave en la permanencia del instituto.

Por esas razones el INJUVE DF debe seguir procurando la igualdad de trato para con los jóvenes pues de esta forma éstos seguirán sintiéndose orgullosos de pertenecer a una institución que los vincula con sus iguales y los lleva a colaborar con causas comunes con su ciudad y con otros jóvenes, sin que exista una diferencia entre ellos.

## TIPO DE TRATO E IGUALDAD

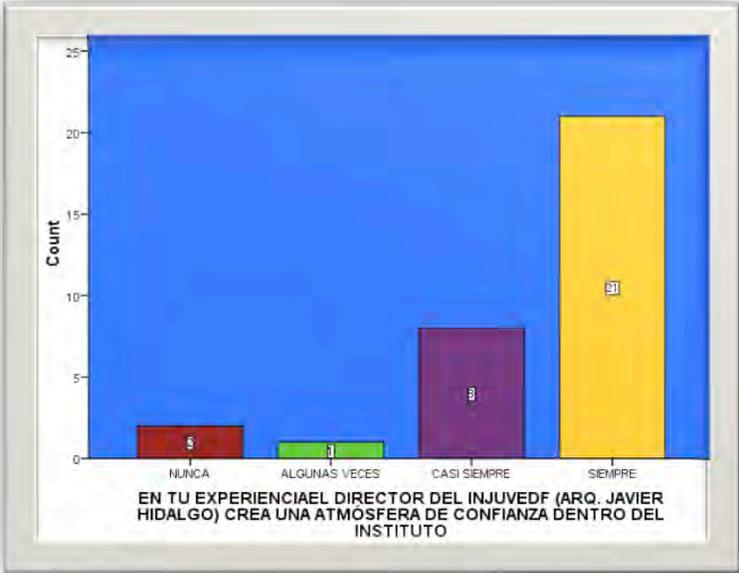


La gráfica anterior muestra el tipo de trato en relación a si es igual para todos los jóvenes, arrojando que el 86.8% de quienes son miembros esperan que al acudir al instituto el trato sea igualitario y amable. Dicha opinión es de suma importancia pues como se ha afirmado el sector juvenil es el encargado de darle existencia al instituto y no sólo eso, se suma que con la comunicación cara a cara los miembros sean los encargados de realizar la propaganda de las actividades de la dependencia, informando de su labor tanto a sus pares como al resto de la ciudadanía reiterando entre esta última el compromiso de la institución hacia el sector juvenil.

Es precisamente debido al enorme nivel de convencimiento que tiene la propaganda cara a cara, pues aumenta la credibilidad de la fuente que los jóvenes se vuelven herramienta fundamental de subsistencia del INJUVE DF ya que ellos van a permitir la integración de otros miembros a las acciones que esta dependencia realiza.

Es debido a estas razones que si se recibe un mal trato (que como ya se comentó, por la forma de diseño del reactivo la evaluación se da para el Coordinador Regional y Zonal) es más probable la deserción y el desprestigio para el instituto, por lo que se debe procurar de forma reiterada dar un buen trato al joven, cosa que hasta la fecha ha venido sucediendo, pues en el momento que esto deje de pasar las consecuencias para la sustentabilidad de la dependencia podrían ser negativas.

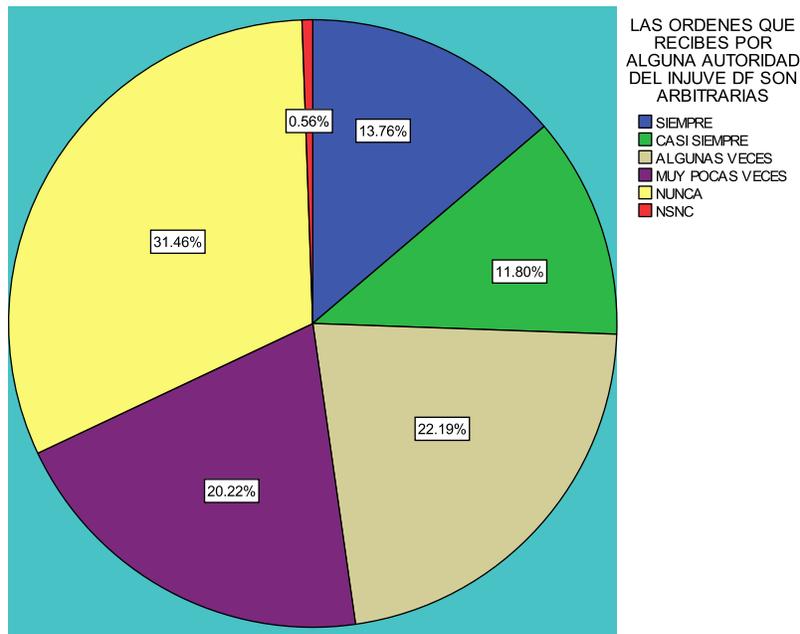
### CONFIANZA CON EL DIRECTOR



En esta gráfica puede verse con claridad que no se percibe un ambiente de tensión permanente dentro del instituto debido al tipo de liderazgo que es ejercido por el Director pues el 75% de la población percibe que éste genera una atmósfera de confianza dentro de la organización lo cual sin duda contribuye a que la dinámica de trabajo se desarrolle con mayor facilidad y aumenta la posibilidad de que los trabajadores se acerquen a manifestar sus inquietudes al Director de la institución.

Estos datos de ninguna manera pueden ser interpretados como un indicador de eficiencia en el trabajo desarrollado dentro del instituto puesto que la presente investigación no es de la profundidad ni del tipo necesario para saber si el ambiente de confianza ha permitido aumentar la productividad en el empleo o alcanzar ciertas metas previstas. Sin embargo, estos resultados indican que no existe una problemática fuerte que separe al Director de sus mandos medios y que tiene grandes posibilidades de incrementar su cercanía con éstos con la finalidad de lograr los objetivos y metas por él propuestos para que el funcionamiento del instituto sea el mejor posible.

## ORDENES ARBITRARIAS



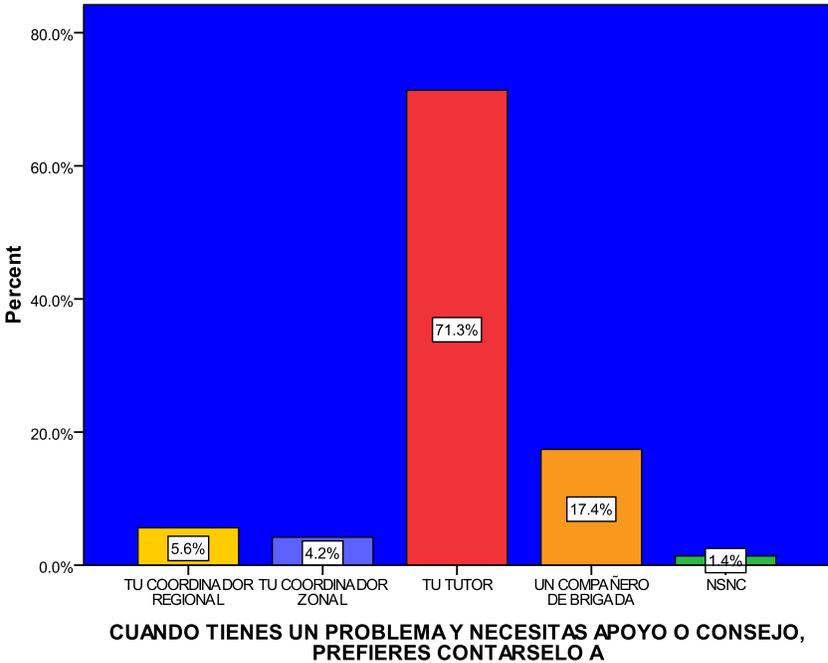
La gráfica anterior muestra las distintas percepciones que tienen los jóvenes en relación al nivel de arbitrariedad en las órdenes que reciben por parte del personal del INJUVE DF. Cabe destacar que debido al diseño de operación que tienen los programas de instituto, la evaluación recae principalmente en dos personajes: los Tutores y los Coordinadores de brigada, elementos encargados de instruir al joven en las actividades a realizar y quienes tienen mayor contacto con él.

Sobre las cifras arrojadas, un dato de interés consiste en que sumando los porcentajes que dicen nunca sentir arbitrariedad en las ordenes (31.46%) y muy pocas veces (20.22%), se puede afirmar que la mayoría de los jóvenes se sienten tomados en cuenta por el personal del instituto, y respetados por el mismo, haciendo actividades de su interés. Esto último los lleva a colaborar con la

organización con la mejor disposición posible, trabajando con buena actitud y sintiéndose incluidos y cohesionados en torno a una causa en la que creen y están dispuestos a fomentar, con lo cual se logra que sean los mismos jóvenes los encargados de hacer buena promoción a las acciones de la dependencia y se consiga incluir a nuevos miembros juveniles.

Por otra parte se debe considerar que existe un sector menor pero no por eso menos importante de jóvenes (13.76%) que creen que las órdenes del instituto son arbitrarias, por lo cual se deben tomar medidas para detener y modificar dicha percepción pues se corre el riesgo de que vía rumor u otros canales de comunicación esa idea se pueda diseminar atentando contra la estabilidad y permanencia del INJUVE DF.

**CONFIANZA Y APOYO**



La gráfica anterior muestra el nivel de confianza que tiene los jóvenes del instituto en los diversos miembros del mismo, destacando enormemente el nivel depositado en los Tutores ya que acaparan a los demás con el 71.3% de preferencia que tiene el joven para pedir consejo.

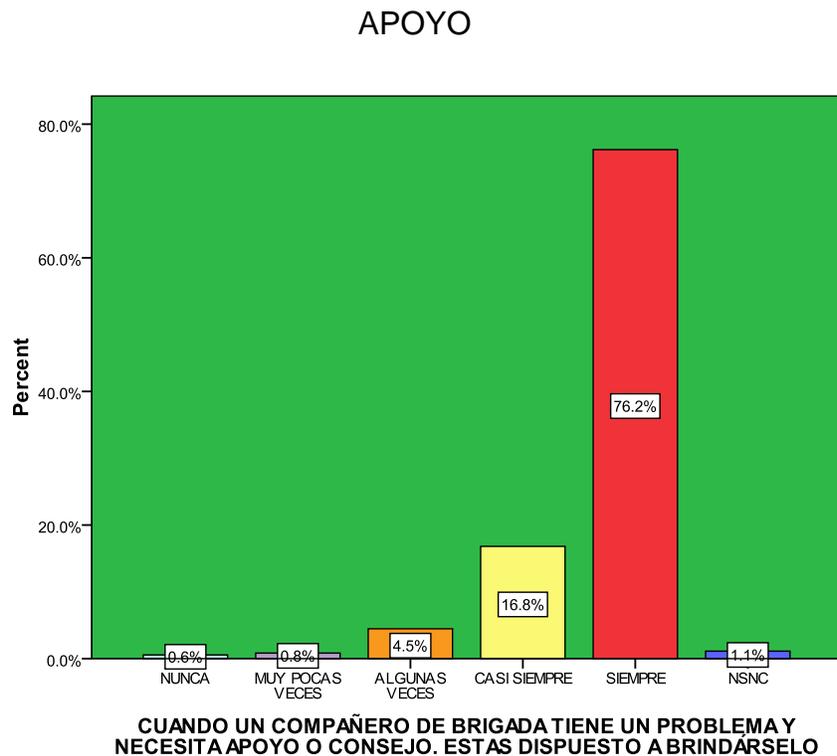
Dicho dato tiene una sencilla explicación la cual se fundamenta en que es tal personal quien tiene mayor interacción con el joven, siendo parte de este intercambio social la resolución de diversos conflictos planteados a lo largo de la estadía de los jóvenes en el INJUVE DF, y durante esa permanencia el vínculo Tutor-joven se va fortaleciendo llevándolo a confiar más en su Tutor que en cualquier otro miembro de la organización incluyendo a sus pares. Si se toma en cuenta que tanto el Tutor como el joven pueden compartir situaciones y experiencias similares, partiendo de ello el proceso de identificación de valores y realidades puede llevar al joven a tener un mayor confianza en su Tutor. Paradójicamente el hecho de tal igualdad también podría provocar que no necesariamente depositara de forma total la confianza en él, pues en caso de un conflicto tendrían la misma capacidad de resolución.

Regresando a la confianza depositada por los jóvenes, se trata de una cualidad que la dirección del INJUVE DF debe aprovechar para que, basado en la misma, sea capaz de reconfigurar la propia con la finalidad de fortalecer y aumentar el nivel de confianza que se deposita en la organización como tal.

También se debe aprovechar el alto nivel de credibilidad, certidumbre y confianza que encarnan los Tutores para que siempre teniendo a éstos como pilar

fundamental de la estructura, se implementen las diversas acciones que el INJUVE DF determine como las necesarias para poder fortalecer el desarrollo del objetivo estratégico del instituto que es el desarrollo integral del los jóvenes de la ciudad.

Por último la dirección del instituto no deberá perder de vista, según los datos arriba mostrados, que son los tutores la pieza fundamental para poder vincular al joven con la dependencia, siendo precisamente por esta razón que se debe vigilar que el Tutor tenga las herramientas necesarias para realizar una buena labor y que efectivamente la realice.

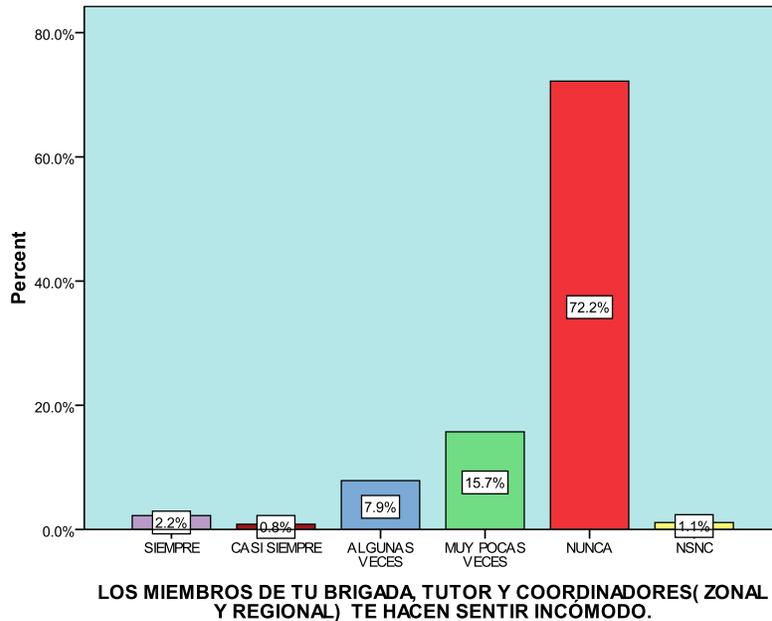


La gráfica anterior muestra el nivel de disposición de apoyo que se da entre los distintos miembros del instituto, arrojando que el 76.2% de ellos están dispuestos a brindarlo a sus compañeros, con lo cual el INJUVE DF está colaborando de manera importante a tejer vínculos de apoyo entre los jóvenes y cohesionar a los mismos con la visión de generar una fuerza común de trabajo entre ellos y con la comunidad.

Es en la realización de esa tarea que el instituto debe considerar que se está dando cumplimiento a una de sus metas principales que es la de generar un proceso de fortalecimiento de las redes de jóvenes para que éstos tengan la capacidad de integrarse en la vida social de la ciudad.

Se debe dar continuidad a la realización de actividades de convivencia entre los jóvenes las cuales para su existencia deben basarse en los valores que comparte la juventud en el Distrito Federal, con la visión de seguir colaborando unos con otros bajo la premisa de poder integrarse entre si y llevar a la práctica los distintos cambios que se considere que deben realizarse en la estructura social para lograr una mejoría y que de este modo la ciudad sea un punto de encuentro entre jóvenes y los demás sectores sociales.

## COMODIDAD



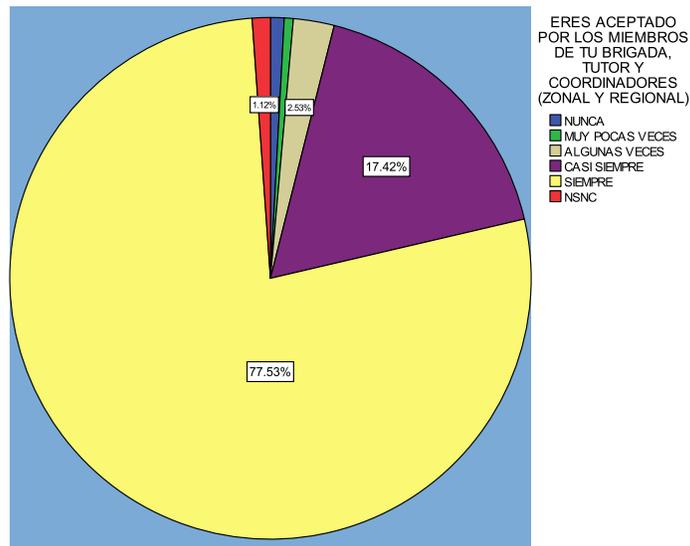
La gráfica anterior muestra el nivel de incomodidad percibido por los jóvenes que pertenecen al INJUVE DF. El dato arrojado es que el 72.2% de ellos dicen “nunca” sentirse incómodos, lo cual para el sano cumplimiento de las acciones de la institución resulta altamente conveniente, pues como se ha venido reiterando, es el sector juvenil no sólo la materia prima de acción, sino además fungirán en todo momento como los encargados de diseminar las ventajas que se adquieren al pertenecer y permanecer en el instituto.

Como lo destacan las cifras hasta el momento, la implementación de las acciones en relación al nivel de comodidad que los jóvenes presentan ha sido exitosa, pues se puede percibir que las actividades propias del instituto se llevan a cabo con una actitud positiva; que está presente la sensación de respeto y tolerancia por parte

de otros iguales a ellos o superiores en rango, siendo esto último una condición altamente importante para la permanencia de cualquier organización ya que los sentimientos de respeto e inclusión serán los pilares de la existencia del sistema.

Aunque como se ha señalado y en relación a los datos arrojados, la forma de realizar el trabajo ha sido buena en relación al trato otorgado a los jóvenes, sin embargo existen algunos sectores que aunque escasos, según los números de la grafica, tienen la latente peligrosidad de optar por tres vías: la primera consiste en que al sentirse a disgusto con la dependencia la abandonen; la segunda es que abandonen la institución y hablen mal de ella creando desconfianza en posibles nuevos miembros y limitando de esta forma su incorporación, mientras que la tercera es que permanezcan en el INJUVE DF pero de manera persistente, vía rumor, logren desestabilizar su clima organizacional. Estos son tres escenarios que se deben tener presentes.

## ACEPTACIÓN

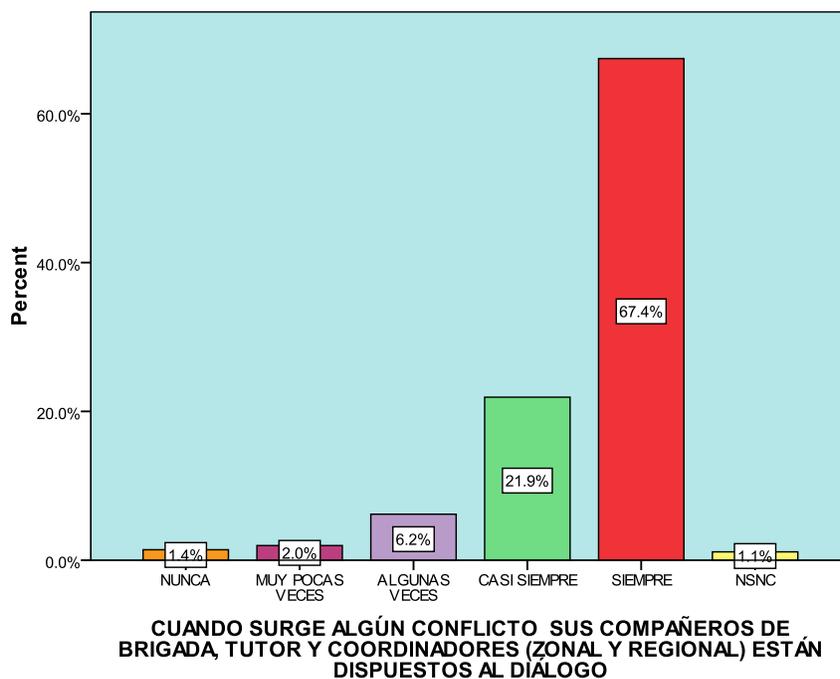


Esta gráfica muestra el nivel de aceptación que sienten los jóvenes por parte de sus iguales o por alguna autoridad superior y se destaca una cifra prometedora para en INJUVE DF pues el 77.53% de los encuestados se sienten aceptados por los diversos miembros de éste.

Dicha cifra indica que la labor de inclusión y cohesión social que rige la operación del instituto se ha venido cumpliendo de manera satisfactoria; por lo menos en casi la totalidad de los casos, con lo que se demuestra que la dependencia sí ha actuado con base en una de sus guías de mayor importancia que es la Ley de las y los jóvenes de Distrito Federal, la cual parte de la premisa de reposicionar al joven como un elemento de suma importancia para la sociedad capitalina y que ésta lo acepte, aspecto que paulatinamente se ha encargado de desarrollar el INJUVE DF.

Por otra parte hay un sector del 17.42% de la población encuestada que afirma sentirse cómodo sólo algunas veces lo cual indica que hay tareas que se están dejando inconclusas en relación a las actividades y trato que se les da a los jóvenes. Es en este aspecto donde el instituto debe tomar medidas para mejorar sus puntos débiles de operación para lograr con ello incrementar el nivel de comodidad del joven, pues teniendo siempre en mente que son éstos los encargados de posicionar la imagen de la institución entre sus pares, al implementar acciones que incremente en número de integrantes que dicen sentirse “siempre” cómodos es más probable la integración de nuevos miembros y por lo tanto la permanencia del INJUVE DF.

### DISPOSICIÓN AL DIÁLOGO



La gráfica anterior muestra la disposición al diálogo que perciben los jóvenes del instituto cuando surge algún problema con otro miembro de la organización, con datos prometedores en relación a la forma de operar del INJUVE DF. El 67.4% de los jóvenes que pertenecen a la dependencia dijeron sentir siempre una disposición al diálogo por otros miembros de la organización lo que reitera que hasta el momento en la mayoría de los casos se ha venido operando bajo la premisa de la inclusión social de los jóvenes de la ciudad.

Pero como en las datos previos existen aún sectores que tienen la percepción de que no siempre hay disposición al diálogo y son dichos grupos los que se deben atacar mejorando la impresión que se tiene del otro, lo cual puede ser situando valores en común y puntos ideológicos de encuentro que contribuirán a generar el sentimiento de confianza en el joven, que verá al otro como un ser igual a él con quien comparte mas allá de un espacio, una causa y una visión del mundo.

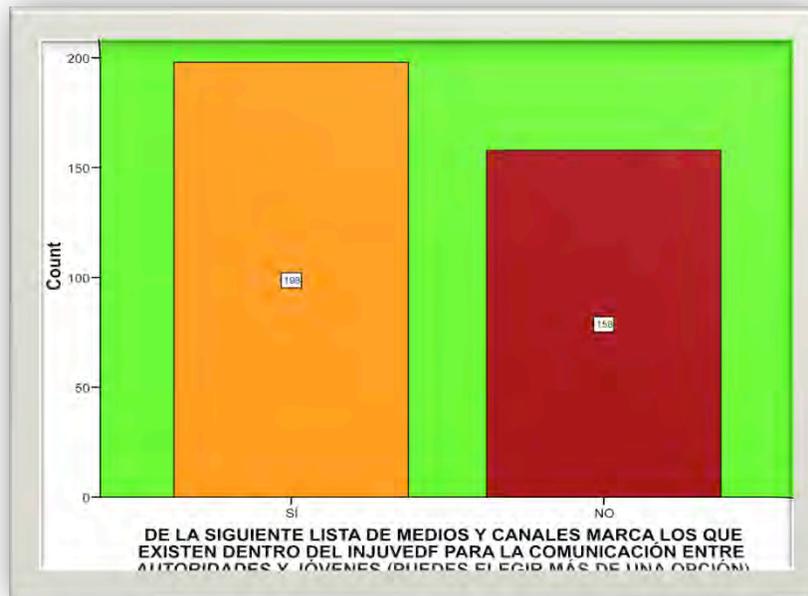
Al generar esa confianza se garantiza la reproducción de los valores de la institución y la diseminación de los mismos llevando a que el INJUVE DF tenga un mayor impacto en la vida de la sociedad capitalina, pero sobre todo en el sector juvenil.

Ahora bien si no se atacan los puntos de ligera desconfianza que se pueden apreciar, el riesgo de la desestabilidad y colapso de la institución se puede incrementar, con lo que a largo plazo se llegaría a una posible desaparición del instituto o lo que sería equivalente al nulo nivel de operatividad de los programas

pues la materia prima para ello, que son los jóvenes, no acudirían a la dependencia y su capacidad de acción se extinguiría.

#### 4.1.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

##### PUBLICACIÓN EXTERNA



Como puede observarse en la gráfica anterior se muestra que el 55.6% de los jóvenes encuestados asintieron ante el hecho de que existe una publicación externa del instituto. Sin embargo el 44.4% de la muestra no parece conocerla lo cual es un dato preocupante si consideramos que éste medio de comunicación ha sido creado principalmente para sus usuarios, es decir los jóvenes, con la finalidad

de mantenerlos informados e interesados en las actividades que se presentan. Si tomamos en cuenta que casi la mitad de la población encuestada no conoce el principal medio de comunicación externa que maneja el instituto, los vacíos de información pueden presentarse de manera recurrente, lo cual deriva en gran parte el desinterés de los jóvenes por conocer a fondo las actividades que se ofrecen ya que no poseen la información adecuada y por consiguiente, del desinterés surge el distanciamiento de los usuarios ante la organización.

### BOLETÍN

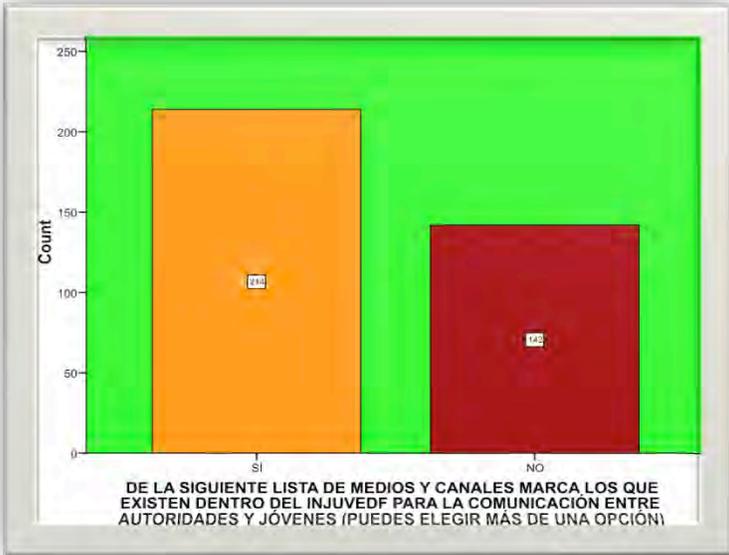


En la gráfica anterior el 36% de la población contestó que sí conoce el boletín que circula para fomentar la comunicación entre las autoridades y los jóvenes,

mientras que el 64% de la población contestó no conocerlo. Al igual que en la gráfica previa es importante hacer notar que el hecho de que una cantidad considerable de los miembros de la organización desconozcan estos medios de comunicación puede fomentar el desinterés de los jóvenes dentro por los objetivos del INJUVE DF.

Sin embargo resulta curioso el hecho de que durante la investigación documental nunca se encontró prueba de la existencia de boletines que las autoridades emitieran para dar a conocer información a los jóvenes. Esto puede hacer pensar que tal vez existen boletines que circulan entre los jóvenes y que nos son emitidos por la dirección del instituto lo cual es por demás riesgoso ya que puede provocar que se pierda la línea de mando establecida por la dirección.

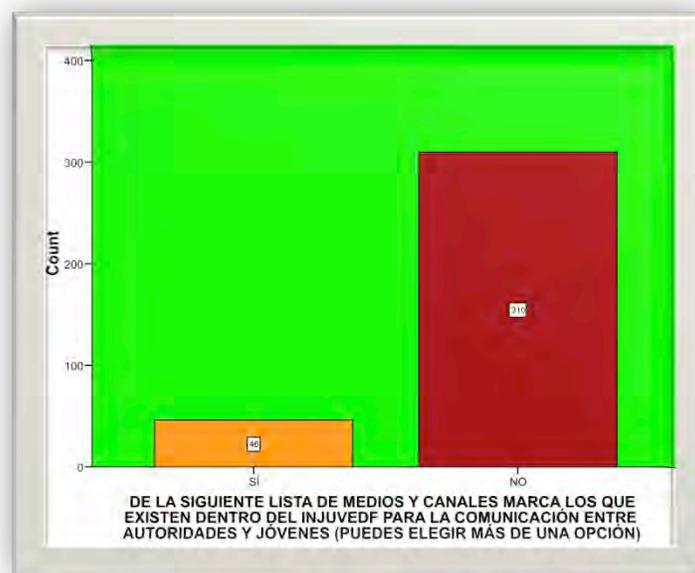
### PERIÓDICO MURAL



Como se puede observar en la presente tabla el 60.1% de los jóvenes conocen el periódico mural que se expone al interior del instituto, aunque por otra parte, el 39.9% no lo conoce, lo cual es una cantidad considerable que puede reflejar el hecho de que muchos jóvenes no acuden al instituto de manera muy recurrente y cuando van sólo lo hacen para realizar algunas actividades o trámites obligatorios y no muestran interés por el entorno, las instalaciones y las publicaciones, entre otros aspectos.

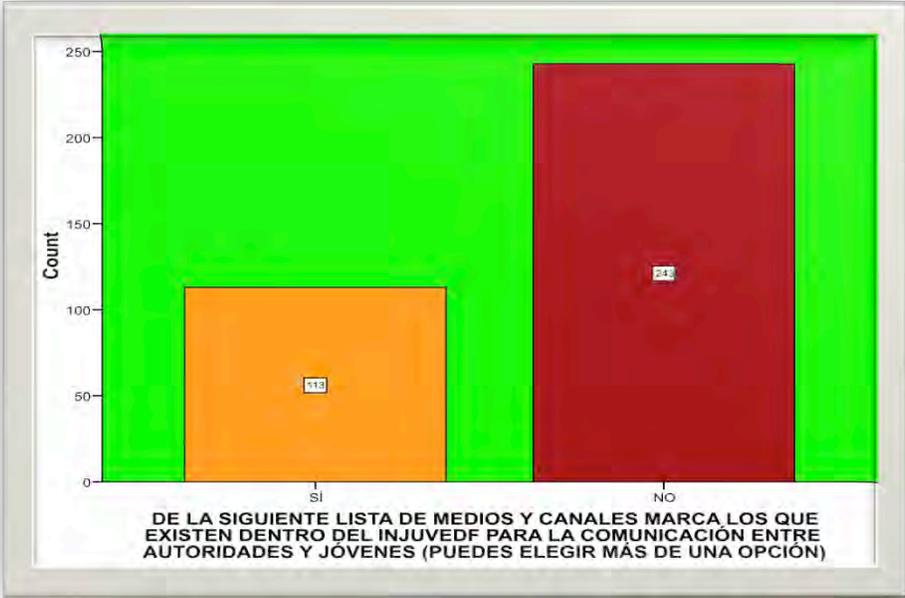
Por otra parte, al interior del instituto existen muchas publicaciones impresas y la mayoría de estas no son actualizadas de manera constante por lo cual existe una contaminación y exceso de información; tan es así que los jóvenes no son capaces de distinguir cuándo se trata de información actual y relevante.

### SÍNTESIS INFORMATIVA



En la gráfica anterior se muestra que el 87.1% de los jóvenes dicen no conocer alguna síntesis informativa del instituto, sin embargo el 12.9% coincidieron en que si existe dicha síntesis. Si tomamos en cuenta que el INJUVE DF no maneja ningún tipo de síntesis, es evidente que existe confusión en cuanto a los medios que maneja el instituto para transmitir información importante a sus usuarios, cuando los medios no son claros, sus públicos tampoco lo son y mucho menos constantes, por lo tanto los medios no resultan efectivos ya que no logran el objetivo de transmitir información relevante en el momento adecuado.

### BUZÓN DE QUEJAS Y/O SUGERENCIAS

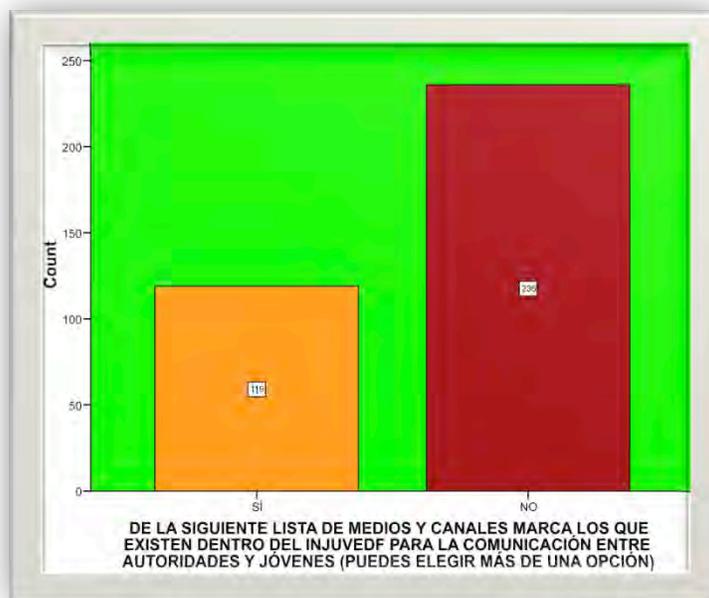


En la gráfica anterior se muestra que el 68.3% de la muestra consultada mencionó que no existe un buzón de quejas y sugerencias, mientras que el 31.7% afirman

conocer dicho buzón. Al igual que en la gráfica previa, si tomamos en cuenta que no existe de manera oficial un buzón de quejas y sugerencias al interior del instituto se aprecia claramente una confusión en cuanto a los medios de comunicación interna donde los jóvenes no son capaces de identificar y diferenciar cada medio. De igual forma es probable que no sean capaces de reconocer la información que se transmite por cada medio así como la utilidad de la misma.

Como prueba de lo anterior está el hecho de que los jóvenes confunden el buzón para solicitar información que instala el IFAI en todas las oficinas públicas del Distrito Federal y que por ende se encuentra también en el instituto, con el buzón de quejas y sugerencias del propio INJUVE DF.

#### PROGRAMA “YO OPINO” O “CARTAS AL DIRECTOR”



Cabe aclarar que en el INJUVE DF no existe ningún programa similar al “yo opino” o “cartas al director”, aunque en la gráfica anterior se muestra que el 66.5% de los jóvenes no conocen ningún programa “yo opino” o “cartas al director”, pero un 33.5% dijo conocer algún programa similar. Una vez más no existe unidad total en cuanto a las respuestas de los jóvenes, no obstante, cabe mencionar que el porcentaje de las personas que creen conocer un programa “yo opino” es muy elevado lo cual reafirma el hecho de que hay confusión en cuanto a en qué consiste cada medio, la información que transmite y probablemente, por ende, el público al que va dirigido.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO FODA.

Nuevamente, como en el caso del análisis de comunicación interna, es importante con base en la encuesta realizada a los públicos externos, identificar de manera más puntual las debilidades y amenazas que pueden acosar al Instituto en su comunicación con su público meta así como las fortalezas y oportunidades con las que cuenta, una vez que se enuncian dichos aspectos se podrán elaborar propuestas para contrarrestarlos u optimizarlos según sea el caso.

A continuación se presenta el diagnóstico FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La percepción en cuanto al tipo de trato es favorable ya que la mayoría de los jóvenes expresan recibir un trato amable.</li> <li>2. Los jóvenes dicen tener un alto nivel de confianza con sus Tutores proporcionados por la Institución.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento y apoyo por parte del Gobierno del Distrito Federal.</li> <li>2. Utilización de instalaciones y recintos bajo resguardo del Gobierno del DF.</li> <li>3. Vinculación con organizaciones e instituciones de carácter público para la realización de actividades y el desarrollo de programas.</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los jóvenes muestran mayor interés ante las actividades que implican una retribución económica.</li> <li>2. Desconocimiento del nombre y funciones de los cuadros directivos de la organización, tal es el caso del Director, Subdirector y Coordinador Regional del Instituto.</li> <li>3. Desconocimiento del objetivo de los principales programas que impulsa el Instituto así como los beneficios que ofrecen.</li> <li>4. Desconocimiento del proceso tanto para obtener el alta como la baja en</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituciones públicas que también brindan apoyo a los jóvenes, que poseen una mejor estructura y calidad en los programas que ofrecen.</li> <li>2. Organizaciones civiles que brindan apoyo a los jóvenes.</li> <li>3. La organización colectiva e informal de los trabajadores o la unión a una externa ya establecida por la falta de identidad e integración al interior del INJUVE DF.</li> </ol>

<p>los principales programas que ofrece el Instituto.</p> <p>5. Se refleja un escaso nivel de compromiso de los jóvenes hacia el Instituto.</p> <p>6. Los jóvenes desconocen los canales de comunicación (publicación interna y periódico mural) que se dirigen a ellos principalmente como público meta del INJUVE DF.</p>	
---	--

Capítulo 5.

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE  
COMUNICACIÓN INTERNA DEL  
INJUVE DF

El propósito del capítulo 5 y 6 es elaborar una propuesta formal de trabajo en materia de comunicación principalmente; en este caso interna, que permitirá subsanar algunas de las debilidades y deficiencias detectadas durante la investigación de campo. Se pretende además, que las propuestas que se desglosan a continuación se conviertan en un aporte no solamente para el rediseño de un manual de identidad sino para el diseño de estrategias, programas, medios, tácticas e instrumentos que el INJUVE DF requiere de manera urgente para corregir las deficiencias detectadas.

Por lo tanto, de acuerdo con los puntos que denotan fortaleza así como las áreas de oportunidad detectadas como resultado de la investigación sobre el público interno del INJUVE DF que se exponen a través del diagnóstico FODA, a continuación se presenta una serie de propuestas estratégicas con el objetivo de trabajar una reestructuración interna para posteriormente realizar el relanzamiento de una imagen adecuada y de esta forma mejorar la integración con sus públicos y su entorno.

## PROPUESTA No.1

### ACTUALIZACIÓN Y DIFUSIÓN SOBRE CUADROS DIRECTIVOS ASÍ COMO LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

- 1.1 Actualización y difusión del organigrama de manera permanente.
- 1.2 Elaboración y actualización permanente del directorio del personal.
- 1.3 Implementación de reuniones gerenciales para la retroalimentación sobre el avance de proyectos.
- 1.4 Campaña de cultura y comunicación organizacional para la difusión de los programas que ofrece el INJUVE DF y los líderes que los respaldan.

1.1 Con respecto a la evidente falta de conocimiento que se presenta por parte de los mandos medios de la organización sobre sus mandos altos es necesario realizar la actualización del organigrama del Instituto cada vez que se presente una modificación sin importar en qué rubro o la periodicidad de dicha actualización y deberá realizarse la difusión frente a los mandos medios, la cual puede ser vía publicación interna o comunicado organizacional escrito. Los líderes a su vez deberán compartir la información con todo su equipo de trabajo, lo cual se podrá realizar vía escrita o presencial.

Además de lo anterior es importante establecer una dinámica para la presentación del personal de nuevo ingreso; de ser posible ante todos los colaboradores de la organización o cuando menos a los mandos medios.

1.2 Para que todo el personal pueda tener acceso a sus compañeros de trabajo al interior de la organización; sin importar si se conocen físicamente o no, es necesaria la elaboración de un directorio de personal en donde se incluya a cada una de las personas que forman parte del Instituto desde el nivel más alto del organigrama hasta el más bajo. El archivo deberá contener el nombre del empleado, el cargo que preside, su extensión o número telefónico al interior de las instalaciones y su dirección de correo electrónico; elementos que serán incorporados en orden alfabético para facilitar su búsqueda. Lo más conveniente es que este archivo sea digital y se pueda consultar a través de los equipos de cómputo instalándolo en la red interna de la organización. De esta forma también será más fácil el proceso de actualización del directorio que se deberá llevar a cabo de manera permanente tomando en cuenta todos los aspectos de su contenido: actualización de personal, cambio de número telefónico, actualización de correo electrónico y cambio de puesto, entre otros aspectos.

Con la finalidad del adecuado cumplimiento de actividades como elaboración y actualización tanto de organigrama como de directorio será necesario que el INJUVE DF designe un departamento especial que se pueda hacer cargo de este tipo de actividades entre muchas otras relacionadas con el mantenimiento de la cultura y clima organizacional adecuados, el fomento de la filosofía organizacional, la elaboración de procesos y políticas, la actualización de los mismos, entre otras actividades.

1.3 Por otra parte, con la finalidad de integrar a los líderes de la organización así como unificar sus líneas de acción, es necesario realizar de manera periódica una dinámica de reuniones gerenciales en las cuales participen los mandos medios y los cuadros directivos (Director, Subdirector y Coordinador General de Programas del Instituto) del INJUVE DF. La primera reunión se llevaría a cabo a inicios de año y su finalidad sería dar a conocer los objetivos del Instituto así como la estrategia para alcanzarlos y cómo interviene cada departamento en el cumplimiento de dicho plan. Esta junta debe ser encabezada por los altos mandos del Instituto con la participación los mandos medios exponiendo sus proyectos y estrategias para contribuir al alcance de resultados que establece la dirección con la finalidad de establecer acuerdos y tiempos para la realización de proyectos así como metas de calidad en el servicio y satisfacción del público meta.

Las juntas posteriores se llevarían a cabo de manera bimestral con el objetivo de retroalimentar el avance de los proyectos establecidos a principio de año así como dar seguimiento a la cobertura diaria de objetivos, cumplimiento de misión, visión y valores.

De esta forma se persigue que los mandos medios se integren con los cuadros directivos de la organización, que se encuentren en constante interacción y de este modo se involucren en el desempeño de sus funciones y trabajen en equipo para el cumplimiento de objetivos y el alcance de resultados.

1.4 Como complemento y con la finalidad de que los mandos medios reconozcan los principales programas que funcionan como ejes rectores del Instituto e

identifiquen al líder que los impulsa, es necesario permear la directriz general de acción establecida por el Director al resto de los mandos y empleados a través de una campaña de cultura y comunicación organizacional que ponga énfasis principalmente en los dos programas base del Instituto: Jóvenes en Impulso y Programa de Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo (PAJSR). Mediante la exposición de los objetivos que persiguen dichos programas, las actividades que resguardan e información básica relacionada con los procesos para dar de alta o de baja a un joven de alguno de los programas y los beneficios que éstos ofrecen.

La campaña deberá abarcar desde el curso de inducción de los empleados hasta los cursos que se realizan de manera periódica para el reforzamiento de la cultura y clima organizacional; así, en el curso de inducción se les dará a conocer a los empleados la importancia de los programas que ofrece el INJUVE DF, los líderes que los presiden y el rol que desempeña cada empleado en el cumplimiento de objetivos y la obtención de resultados a través de los distintos programas.

Lo anterior será una introducción de manera general y se profundizará en el desempeño e intervención del empleado de acuerdo con el puesto que está por cubrir. A lo largo del año y a través de cursos cuatrimestrales para el reforzamiento de la cultura y clima organizacional se hará énfasis sobre el tema y se evaluará el conocimiento de los empleados con respecto a los programas; los procesos básicos para su adecuado funcionamiento, sus objetivos y el avance de resultados, entre otros aspectos.

## PROPUESTA No. 2

### ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- 2.1 Elaboración y difusión del manual de políticas y procedimientos.
- 2.2 Creación del departamento encargado de la elaboración, control y difusión de documentación relacionada con la estructura, cultura y clima organizacional así como la comunicación interna.
- 2.3 Fortalecimiento de canales de comunicación interna.

2.1 Para contrarrestar el desconocimiento de los mandos medios sobre los procesos básicos para el funcionamiento de la organización se requiere elaborar un manual de políticas y procedimientos a través del cual se definan y formalicen los lineamientos que establece el instituto. Los procesos básicos para el adecuado funcionamiento de la organización que deberán conformar el manual son: alta de jóvenes, baja de jóvenes, ingreso, baja o solicitud de cambio entre programas que ofrece el Instituto, desarrollo de Programa de Jóvenes en Impulso (cómo interviene cada área), desarrollo de Programa de Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo (cómo interviene cada área), selección y alta de tutores, baja de tutores, políticas aplicables en el desempeño de tutores, políticas aplicables en el desempeño de jóvenes.

En la elaboración de cada proceso colaborarán los mandos medios que tengan algún tipo de intervención y una vez culminado cada documento, se deberá realizar su difusión de manera individual entre todos los mandos medios de la

organización; de manera presencial a través de una reunión con apoyo de material didáctico que facilite el entendimiento de la información y donde al finalizar se aplique un cuestionario para evaluar el nivel de aprendizaje y entendimiento. Posteriormente será tarea de los mandos medios compartir la información con el resto de su personal y supervisar el cumplimiento de los procesos así como las políticas y responsabilidades que intervienen.

Por otra parte, para reforzar el hecho de que los procesos que se desarrollan hasta el momento de manera informal (porque no se encuentran definidos y validados por escrito) son ágiles y los trámites que se requieren realizar no convierten las actividades en engorrosas ni obstaculizan el trabajo, es necesario vigilar que en el control de los procesos no intervengan trámites innecesarios así como buscar medios alternativos de control y administración de datos.

2.2 Por otra parte se tendrá que definir el área o departamento encargado de la elaboración, control y difusión del tipo de documentación relacionada con la estructura, cultura y clima organizacional así como la comunicación al interior del Instituto. Las personas que lo conformen deberán ser profesionales en materia de comunicación y cultura organizacional así como la elaboración de procesos, organigramas, medios de comunicación interna, manejo de personal principalmente; el departamento deberá conformarse cuando menos de 3 personas.

2.3 Finalmente para garantizar la adecuada difusión de la documentación e información relevante al interior del INJUVE DF es necesario el fortalecimiento de

los canales de comunicación interna ya existentes o la creación de algunos que puedan ser de mayor utilidad de acuerdo con las actividades de los trabajadores del Instituto, como por ejemplo un portal de intranet. Para determinar las necesidades que se tienen con mayor precisión es necesario realizar una auditoría de medios como se describirá más adelante en la propuesta no. 5 y con base en ella tomar las acciones correspondientes.

### PROPUESTA No. 3

#### DEFINICIÓN Y DIFUSIÓN DE OBJETIVOS GENERALES INSTITUCIONALES ASÍ COMO REUNIONES PERIÓDICAS PARA SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES

3.1 Definición y difusión de objetivos generales institucionales.

3.2 Reuniones periódicas con Tutores y Coordinadores Zonales para retroalimentación de actividades y obtención de resultados.

3.1 Con la finalidad de contrarrestar el desconocimiento de las actividades primordiales que se realizan en el Instituto como parte de sus programas y proyectos, es necesario definir y difundir, como un lineamiento de los cuadros directivos de la organización, los objetivos generales institucionales que ésta se plantea. A través de dicha directriz es importante precisar el manejo y la difusión que se dará tanto a los programas como a los planes y proyectos que impulsa la institución, cuidando principalmente que se maneje con la misma prioridad aquellas actividades que son remunerados económicamente así como las que no,

de tal modo que el público interno se sienta atraído de igual forma por ambos tipos de actividades y sea una actitud que reflejen ante su público meta.

La directriz debe ser definida por los altos mandos de la organización a través de los objetivos generales institucionales y se dará a conocer en una reunión de altos mandos y mandos medios como se menciona en la propuesta no. 1 y es en dichas reuniones donde se debe definir el manejo de los programas, actividades y proyectos, la difusión que se les va a dar, y de acuerdo con los procesos básicos de la organización (propuesta no.2) se definirá quiénes son los encargados de desempeñar determinadas funciones así como de coordinar la difusión de los programas y su seguimiento, entre otras actividades.

3.2 Por otra parte con la finalidad de realizar un seguimiento y conocer de manera específica cómo se desempeñan de manera cotidiana las principales actividades que promueve el Instituto entre los jóvenes, es necesario establecer de manera periódica (mensual) reuniones con los Tutores de cada zona, lideradas por el Coordinador Zonal correspondiente para llevar a cabo un ejercicio de retroalimentación en cuanto a desempeño y resultado de actividades así como informar sobre eventos, actividades, sedes, modificación de programas, altas y bajas de jóvenes, resultados y problemáticas, entre otros aspectos. Además de mantener a los mandos medios actualizados, con esta actividad se pretende también realizar un ejercicio de integración y trabajo en equipo a través del cual los Tutores se sientan apoyados por sus líderes para enfrentar y solventar problemáticas así como para impulsar e incentivar los logros obtenidos.

## PROPUESTA No. 4

### CREACIÓN DE UNA CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

#### 4.1 Elaboración y difusión de la filosofía organizacional.

4.1 Con respecto al desconocimiento de los mandos medios sobre la estructura organizacional del Instituto, es primordial elaborar y definir la filosofía de la organización: su misión, visión, valores y objetivos generales institucionales que contribuyan a crear una cultura e identidad organizacional. La definición de la filosofía de la organización deberá ser realizada por los cuadros directivos de la misma con apoyo de un profesional en la materia y, una vez que se definan estos aspectos, deberán darse a conocer a todos los empleados de la organización sin excepción a través de reuniones, materiales promocionales y campañas de difusión para reforzar la información, en las cuales se explique dicha filosofía y además se contribuya a su adecuado entendimiento a través de dinámicas y ejemplos. La finalidad es que el empleado logre adoptar la filosofía y hacerla propia en el desempeño de sus actividades laborales diarias, para lo cual, además de los anteriores medios de difusión, es conveniente establecer una reunión o una actividad extra laboral al aire libre de manera periódica (dos veces al año) para reafirmar el entendimiento.

Aunado a ello y considerando que la filosofía de la organización debe estar presente en la vida diaria laboral de sus empleados tanto físicamente como en las actividades que se desempeñan y las actitudes que se adoptan, es conveniente colocar en lugares estratégicos al interior de la organización pósters en donde se

enuncie la filosofía para que todos los empleados tengan acceso a ella con la finalidad de que esté presente en cada reunión de trabajo, en el desempeño de cada actividad para que de ésta forma se de le seguimiento constante.

Por otra parte, para contribuir a la adopción de la filosofía organizacional y la creación de una cultura al interior del Instituto, en cuanto a la disposición y distinción de los empleados es importante establecer una vestimenta o accesorio para la identificación de éstos de acuerdo con su función; por ejemplo mandos medios y tutores, entre otros. Por otra parte con la finalidad de autenticar al personal se debe otorgar a cada empleado un gafete oficial que expide la Institución en el cual se pueda leer su nombre y cargo.

## PROPUESTA No. 5

### AUDITORÍA Y REESTRUCTURACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

5.1 Auditoría, creación y rediseño de medios de comunicación interna.

5.2 Campaña de relanzamiento de medios de comunicación interna.

5.1 Debido al evidente desconocimiento de las herramientas y canales de comunicación con los que cuenta el Instituto es importante auditar los medios existentes y de acuerdo con el público al que se dirigen analizar el alcance que tienen y los resultados obtenidos. Una vez que se haya concluido la auditoría se

tendrá que definir qué medios permanecen y cómo se llevará a cabo su reestructura así como si será necesaria la creación de nuevos medios como por ejemplo un portal de intranet.

Partiendo de lo anterior y de acuerdo con la encuesta aplicada a los líderes del Instituto, entre los medios de comunicación que se encuentran funcionando actualmente el principal es la publicación interna. Sin embargo más del 60% de los empleados dice no conocerla, pero además un aspecto detectado a lo largo de la investigación es que los mandos medios saben que hay una publicación la cual confunden con un boletín o comunicado organizacional, entre otros. Se requiere por tanto auditar el funcionamiento del medio tanto en aspecto como en contenido, desde la perspectiva teórica y desde el punto de vista del público al que se dirige para que de acuerdo con los resultados obtenidos se ejecute el rediseño de la publicación así como su regularización en cuanto a temporalidad y número de ejemplares.

En cuanto al resto de los medios de comunicación interna que se manejan se deberán incluir en la auditoría respectiva con la finalidad de identificar sus fallas y ejecutar la reestructuración necesaria de tal modo que sean útiles y funcionales para el público al que se dirigen.

5.2 Una vez que se haya concluido la definición y el rediseño de las herramientas de comunicación que utilizará la organización para dar a conocer información a sus empleados es necesario crear una campaña de relanzamiento para dar a conocer todas y cada una de las herramientas entre el público interno del Instituto

o quienes específicamente serán los principales usuarios de cada medio de comunicación.

Dado que los mandos medios perciben un clima organizacional de confianza al interior del Instituto y manifiestan recibir y brindar un trato amable, es necesario mantener y reforzar dicho aspecto que contribuye a mejorar el desempeño de sus labores a través de la utilización de medios de comunicación interna que sean flexibles y llamativos en pro de mantener y reforzar la atmósfera positiva que se tiene. Al mismo tiempo, la campaña de relanzamiento de medios fungirá como una actividad de integración entre el público interno del Instituto ya que se deberá reunir a los usuarios y capacitarlos en cuanto a la utilización de cada medio para aclarar la función que cumple así como su importancia en el desempeño de sus labores cotidianas. Posteriormente, si llegaran a surgir dudas sobre la utilización de los medios, los empleados estarán capacitados para brindar información (además de contar con material de apoyo proveniente de la campaña de difusión) y de esta forma interactuar con los demás miembros de la organización.

## PROPUESTA No. 6

### CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN-MOTIVACIÓN PARA EL PÚBLICO INTERNO DEL INJUVE DF

6.1 Creación de programas, actividades y herramientas de apoyo para la integración-motivación de los empleados al interior del INJUVE DF.

6.1 A través del cuestionario aplicado se pudo detectar que si bien el liderazgo ejercido por los cuadros directivos al interior del Instituto es capaz de generar un clima organizacional de confianza laboral, no logra generar por completo cohesión entre sus integrantes. Para contrarrestar este punto es conveniente elaborar un adecuado programa de integración-motivación entre los empleados del INJUVE DF principalmente entre los mandos medios y con participación ocasional de los altos mandos del Instituto con la finalidad de lograr y arraigar el sentimiento de cohesión entre los públicos internos ya que probablemente no se trate de una falta de disposición sino de un déficit en el logro de la comunicación interpersonal.

Las actividades de integración deberán realizarse de manera periódica cuando menos semestralmente, las cuales se podrán llevar a cabo en las instalaciones de la organización siempre y cuando se trate de un día y horario fuera de trabajo o bien preferentemente podrán realizarse en una sede externa. Consistirá en actividades de convivencia para la integración de los empleados; aunque los asistentes tendrán la oportunidad de compartir dicha integración, interacción y adopción de valores con sus familiares y seres queridos con la finalidad de que los empleados se sientan identificados, se involucren y se apropien de una filosofía organizacional que permee en su estilo de vida personal y familiar. Tomando en cuenta los objetivos planteados, una actividad muy adecuada sería de índole deportivo ya sea la creación de un equipo de fútbol y/o volibol que se integre a un torneo en donde la competencia sea con equipos totalmente ajenos, aspecto que fomentará la integración y el trabajo en equipo para poder triunfar sobre los demás.

Por otra parte, como una herramienta de apoyo al proceso de integración para los públicos internos será conveniente crear un buzón de quejas y sugerencias como medio de comunicación interna con el principal objetivo de conocer las ideas y opiniones así como tomar en cuenta las quejas de los mandos medios, como una manera de que los altos mandos de la organización sean percibidos como un liderazgo de inclusión y cohesión.

Finalmente, es importante que en la filosofía de la organización se enfatice la cooperación y el trabajo en equipo como ejes fundamentales del desempeño cotidiano, que se contemple al Instituto como resultado de las personas que trabajan en el y se resalte la importancia de que dicho trabajo además de eficiente deberá ser constante para mantener la excelencia en resultados.

Capítulo 6.

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS DE  
COMUNICACIÓN EXTERNA DEL  
INJUVE DF

El objetivo del presente capítulo, con base en el diagnóstico FODA realizado como producto del análisis situacional de comunicación externa del INJUVE DF, es presentar una propuesta formal de comunicación externa, desglosada en algunas propuestas estratégicas que aborden las debilidades detectadas y contribuyan con la optimización de las fortalezas así como el aprovechamiento de las oportunidades que tiene la organización en el proceso de comunicación con su público meta.

En la encuesta aplicada a los jóvenes como parte de la investigación de campo se abordan distintos rubros que se retomarán en el presente capítulo bajo la premisa de realizar una aportación que contribuya principalmente a fortalecer la imagen y la interacción de la organización ante su público externo y entorno.

## PROPUESTA No. 1

### REESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN DE INCENTIVOS SOBRE LOS PRINCIPALES PROGRAMAS QUE OFRECE EL INJUVE DF Y SU RELANZAMIENTO

1.1 Rediseño de los incentivos del programa de Jóvenes en Impulso y el Programa de Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo (PAJSR), entre otros que ofrece el Instituto, tanto los remunerados económicamente como los que no.

1.2 Relanzamiento de los programas así como los incentivos que ofrecen.

1.1 Es necesario llevar a cabo un análisis de los incentivos que el INJUVE DF ofrece a los jóvenes a través de sus distintos programas con la finalidad de que éstos compitan por el público externo al mismo nivel. Se requiere definir beneficios e incentivos que sean igualmente atractivos que una retribución económica, con el objetivo de que los jóvenes se interesen por los programas que ofrece el Instituto tomando en cuenta las actividades que se realizan y los beneficios que obtienen de acuerdo con las necesidades de sus distintos públicos. Cuando los incentivos son igual de atractivos el interés del público externo recaerá en gran medida en las actividades a realizar así como el desempeño que se requiere.

Por lo tanto la propuesta para la renovación de incentivos consiste en que el simple hecho de pertenecer al INJUVE DF a través de alguno de sus programas, haga al usuario acreedor de la tarjeta "Soy Joven" la cual consistiría básicamente en el acceso gratuito al transporte público (metro y trolebús); posteriormente los

programas que están dirigidos a los jóvenes con mayores carencias brindarán una retribución económica siempre y cuando se reúnan los requisitos y se cumpla en tiempo y forma con las actividades, mientras que para el resto del público se desarrollarán programas a través de los cuales se les pueda brindar apoyo económico ya sea para impulsar la realización de proyectos, para culminar estudios así como apoyo a madres solteras básicamente. El resto de los programas brindarán beneficios e incentivos de acuerdo con los intereses y la diversidad del público al que se dirigen, los cuales pueden ser: 1)el acceso a cursos de capacitación en diferentes ramas, 2)el reconocimiento por las actividades que realizan a través de constancias que les permitan validar experiencia en la búsqueda de empleo, 3)cartas de recomendación, 4)vinculación con empresas o instituciones públicas para la obtención de empleo o prácticas profesionales remuneradas, 5)capacitación y cursos de enseñanza que les brinden las bases para facilitar el acceso a una institución de estudios a nivel medio superior y superior principalmente.

Por otra parte algunos programas pueden ofrecer la ampliación de beneficios de la tarjeta “Soy joven” con accesos gratuitos a otras líneas de transporte así como a organizaciones y recintos de índole cultural y deportivo. Otro beneficio consistiría en la obtención de una tarjeta de descuentos para adquirir productos de la canasta básica así como para algunas actividades recreativas y finalmente se ofrecería el incentivo económico y de reconocimiento en cuanto a impulso y patrocinio de proyectos.

1.2 Una vez que se definieron los nuevos incentivos que ofrece cada programa se realizará una campaña de relanzamiento a través de la cuál, además de reforzar la difusión de los programas del Instituto otorgándoles igual importancia, se pretende mejorar su alcance, divulgarlos de una manera más atractiva e interesante de lo que se realiza actualmente, para lo cual se hará uso principalmente de medios de comunicación externa como la página de Internet, periódico mural y publicaciones.

## PROPUESTA No. 2

### REPOSICIONAMIENTO Y RELANZAMIENTO DE CUADROS DIRECTIVOS ANTE SU PÚBLICO EXTERNO

2.1 Reforzar la presencia de los cuadros directivos así como difundir sus principales funciones y campos de acción a través de los medios de comunicación externa existentes y de los principales programas que conforman al Instituto.

2.2 Fomentar la retroalimentación del sistema de tal modo que se logre reforzar la integración entre el público externo e interno de la organización.

2.1 A través de los distintos medios y canales de comunicación externa es posible reforzar la imagen de los cuadros directivos de la organización, para lo cual se deberán publicar los logros del Instituto haciendo énfasis en las aportaciones e intervenciones del liderazgo que lo precede. Dicha publicación será extraordinaria cuando así se requiera, o de lo contrario se ajustará a la periodicidad de las

publicaciones que se realizan al interior del Instituto. Aunado a ello de manera semestral se dedicará una publicación especial para hacer énfasis en los resultados que se han obtenido a lo largo de la gestión y recalcar las principales funciones de los cuadros directivos que les han permitido alcanzar dichos logros. Se pretende que de esta forma el público externo del Instituto podrá identificar quién y cómo se ejerce el liderazgo principal de la organización en la que participan.

Por otra parte a través de los principales programas que ofrece el Instituto también se reforzará la presencia e importancia de los cuadros directivos haciendo énfasis en el liderazgo que éstos ejercen y la intervención que realizan. Partiendo principalmente del programa Jóvenes en Impulso y el Programa de Atención a Jóvenes en Situación de Riesgo (PAJSR); los cuales por ser ejes rectores de la organización, deberán ser impulsados y especialmente monitoreados por los cuadros directivos de la misma y a través de la filosofía organizacional deberá hacerse énfasis sobre el alcance de resultados de éstos programas como una directriz de los líderes principales de la organización. Será necesario que tanto el Director como el Subdirector y el Coordinador Regional del Instituto den seguimiento al cumplimiento de los programas y hagan acto de presencia en reuniones para la retroalimentación del avance y cumplimiento de objetivos con los jóvenes y mandos medios que pertenecen a dichos programas. Esta dinámica reforzaría la integración entre los públicos de la organización y la motivación de los jóvenes para realizar sus actividades con el mejor desempeño al sentirse apoyados y respaldados por los cuadros directivos del Instituto.

2.2 Con la finalidad de contribuir al proceso de integración entre los cuadros directivos y los jóvenes que pertenecen a la organización será de gran utilidad la creación de un buzón de quejas y sugerencias o bien un programa “Yo Opino” o “Cartas al Director”. El objetivo es que los jóvenes obtengan un canal a través del cual puedan acercarse a los cuadros directivos haciendo escuchar sus ideas, propuestas, inquietudes e incluso su derecho de queja o manifestación de un desacuerdo. Una vez que los jóvenes tengan mayor conocimiento de los cuadros directivos y sus funciones gracias a los canales de comunicación así como a los principales programas del Instituto, tendrán las bases y fundamentos necesarios para conformar aportaciones ya sea positivas o negativas y de esta forma integrarse en el ciclo tan necesario de retroalimentación del sistema. Por otra parte, con el reforzamiento de la presencia del Coordinador Regional se pretende crear un puente de comunicación entre jóvenes-mandos medios y cuadros directivos, para formar la imagen de un líder que desempeña un papel fundamental en el ciclo de retroalimentación del sistema, además de hacer énfasis en la difusión de su función como auxiliar del público externo en caso de que se presente un problema con el resto de mandos medios o tutores.

## PROPUESTA No. 3

### CAMPAÑA DE RELANZAMIENTO SOBRE LOS PROGRAMAS QUE OFRECE EL INJUVE DF

3.1 Campaña de relanzamiento para reposicionar los programas que ofrece el INJUVE DF a través de la difusión de sus principales objetivos así como incentivos y beneficios que ofrecen.

3.1 Dado que los jóvenes expresan un evidente desconocimiento sobre los programas que ofrece el instituto, principalmente sobre los objetivos que se plantea cada programa, es necesario iniciar una campaña de relanzamiento de cada uno de los programas de acuerdo con el público al que están dirigidos, para lo cual se debe dar a conocer su importancia para la organización y por lo tanto la razón por la que fueron creados, sus objetivos, los resultados obtenidos hasta el momento con la finalidad de motivar al público externo y las metas por alcanzar así como el modo de hacerlo con la finalidad de invitar al público a unirse a dichos programas. De esta forma además de pretender mejorar el alcance entre el público meta se pretende reposicionar los programas tomando en cuenta los objetivos y valores que representan.

La primera parte de la propuesta consiste en realizar pautas de publicidad a través de distintos medios como periódicos, radio y televisión, con intervenciones que serían en un contexto cultural, deportivo o meramente informativo de acuerdo con el programa donde se vaya a difundir. Por ejemplo cuando se trata de programas o prácticas culturales se puede buscar la publicación de anuncios en el marco de

estrenos de obras de teatro, libros, cine, exposiciones de fotografía, pintura, entre otras; además deberá realizarse propaganda a través de folletos cerca de recintos culturales, sobre todo aquellos en los que de algún modo puede participar el Gobierno del Distrito Federal para apoyar a los jóvenes. Así mismo, cuando se trate de programas deportivos, podrá hacerse difusión en parques, carreras, deportivos, entre otros. La finalidad es aprovechar el contexto de acuerdo con el mensaje que se pretende transmitir para obtener un mayor alcance en cuanto a la recepción de dicho mensaje.

Aunado a las publicaciones adecuadas al contexto (que por lo tanto pueden ser variadas en temporalidad), deberá tenerse una pauta fija en los medios que sean más atractivos para los jóvenes como es el caso de radio, televisión, redes sociales e Internet. A pesar de que ésta última maneje publicidad fija no se deberá descuidar su actualización y rediseño cada vez que así se requiera, para lo cual el monitoreo deberá realizarse por lo menos trimestralmente.

Además de la publicación a través de medios se realizará una campaña de difusión encabezada principalmente por los jóvenes que pertenecen a alguno de los programas que ofrece el Instituto ya que si ellos son los encargados de difundir información previamente tendrán que conocerla, estudiarla y entenderla para posteriormente transmitir un mensaje adecuado. A través de las organizaciones e instituciones con las que el INJUVE DF sostenga algún convenio, los jóvenes que realizan actividades en ellos tendrán la labor de difundir el programa al que pertenecen así como el Instituto que los precede, con la finalidad de atraer a

jóvenes de otros lugares pero con intereses similares, para lo cual la difusión se hará cara a cara con ayuda de herramientas didácticas como folletos. Los jóvenes que en lugar de realizar actividades en algún recinto u organización lo hacen al aire libre, de igual forma tendrán la labor de dar a conocer lo que realizan y por qué lo realizan; es decir cuál es el objetivo del programa, los resultados que obtienen y las metas que se persiguen. Lo anterior, además de contribuir a tener un mayor alcance en la difusión de los programas del INJUVE DF, favorecerá en gran medida el conocimiento de los jóvenes sobre los programas a los que pertenecen, despertará aún más su interés por las actividades que realizan y motivará su desempeño, se fortalecerá el arraigo de un sentimiento de pertenencia de los jóvenes hacia el Instituto e incentivará que prediquen con el ejemplo sobre aquello que promueven.

#### PROPUESTA No. 4

##### DEFINICIÓN Y DIFUSIÓN DE PROCESOS BÁSICOS RESPECTO AL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS QUE OFRECE EL INJUVE DF

4.1 Elaboración del proceso para la alta de un joven ante algún programa que ofrece el Instituto. Elaboración del proceso para dar de baja a un joven del programa al que pertenece.

4.2 Difusión y curso de inducción sobre los procesos elaborados entre el público al que se dirigen.

4.1 Es necesario definir con las distintas áreas y mandos medios la estandarización del proceso para dar de alta a un joven ante un programa así como el proceso para darlo de baja. Los lineamientos de cada documento serán variados dependiendo del programa en el que los jóvenes se interesen o al que pertenezcan, aunque para ello se tendrá que hacer un concentrado para elaborar los procesos para el “Alta de un joven” y “Baja de un joven”, con la finalidad de que cada uno contenga los aspectos necesarios a considerar sin importar el programa en cuestión.

Una vez que se hayan definido los procesos serán añadidos al Manual de Políticas y Procedimientos del INJUVE DF, para lo cual se debe tomar en cuenta que en cada uno de los procesos elaborados se define un apartado de políticas que en este caso serán aplicables tanto para los jóvenes como para los mandos medios. Sin embargo, de ser necesario y a consideración de los cuadros directivos, se podrá realizar un manual de “Políticas para el alta y baja de un joven ante un programa” con el concentrado de políticas aplicables alrededor de dichos procesos y en caso de elaborar el documento, también deberá ser incluido en el Manual de Políticas y Procedimientos de la organización. Cabe aclarar que no está condicionada la elaboración de uno (Procedimiento) u otro (Manual de Políticas) documento; se pueden obtener ambos.

4.2 Una vez que se han definido los procesos y las políticas alrededor del alta y baja de un joven es necesario realizar una campaña de difusión para el público al que se dirigen dichos documentos y resulta conveniente que la divulgación se

realice a través de reuniones en las cuales se mezcle a los jóvenes y a los cuadros medios de la organización con la finalidad de llevar a cabo un ejercicio de integración al mismo tiempo que se les induce al proceso. Este curso será de índole obligatoria para los mandos medios, mientras que para los jóvenes la condicionante será el acceso a los programas. En el curso además de exponerse de manera formal el proceso se hará énfasis en los requisitos que deberá cumplir cada joven para pertenecer a algún programa; los trámites que debe realizar; la conducta que deberá mantener; las actividades a realizar, los incentivos que recibirá así como el comportamiento u actividades que podrán provocar su baja y las personas con quienes deberá acudir en caso de encontrarse en dicha situación, de tener algún problema o necesitar otro tipo de orientación. Se deberá manejar una lista de asistencia al curso y entregar un manual de consulta rápida y práctica para que tanto los jóvenes como los cuadros medios puedan consultar en cualquier momento los lineamientos establecidos y no tener pretextos sobre el desconocimiento de la información.

## PROPUESTA No. 5

### GENERACIÓN DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES Y DE INTEGRACIÓN ENTRE LOS JÓVENES Y MANDOS MEDIOS DEL INJUVE DF

5.1 Generar el sentido de pertenencia y compromiso del público externo hacia la organización a través de la creación de programas motivacionales y actividades de integración.

5.1 Los jóvenes que forman parte de los programas que ofrece el INJUVE DF manifiestan recibir un trato amable así como trabajar en una atmósfera de confianza principalmente entre ellos y sus Tutores. Sin embargo se refleja un escaso nivel de compromiso de éste público hacia el Instituto como tal, por tanto es necesario reforzar la introyección de la filosofía organizacional para fomentar el sentido de pertenencia y compromiso, haciendo uso de la confianza que se les tiene a los Tutores e involucrando también a los mandos medios. Se sugiere además la creación de reuniones formales al interior de la organización y como parte de sus actividades cotidianas pero con determinada periodicidad (mensual), con el objetivo de que convivan cuadros directivos con jóvenes y donde se exponga la filosofía de la organización y a través de algunas dinámicas como videos motivacionales, testimoniales, reconocimiento de logros y resultados se trabaje la introyección de valores así como la adopción de la filosofía para el desempeño diario de sus actividades.

Además de las reuniones formales se propone la programación de reuniones extralaborales en las que igualmente convivan tanto mandos medios como jóvenes y en un ámbito más informal refuercen los valores aprendidos y los apliquen a través de interacciones y actitudes fuera del entorno laboral. Los jóvenes tendrán la opción de invitar a algún familiar o amigo a las reuniones con la finalidad de permear en su vida y lograr arraigar la filosofía que se promueve así como difundirla entre un público potencial. Para estas reuniones se sugiere una periodicidad cuatrimestral.

## PROPUESTA No. 6

### REDISEÑO Y RELANZAMIENTO DE LA PUBLICACIÓN INTERNA Y EL PERIÓDICO MURAL COMO CANALES DE COMUNICACIÓN PARA EL PÚBLICO EXTERNO DEL INJUVE DF

6.1 Auditoría de la publicación interna y el periódico mural como medios de comunicación externa y con base en los resultados se ejecutará el rediseño.

6.2 Campaña de relanzamiento de los medios ante el público al que están dirigidos.

6.1 Dado que los jóvenes expresan desconocer específicamente la publicación interna y el periódico mural como medios de comunicación dirigidos hacia ellos, es necesario analizar su funcionamiento y con base en los resultados elaborar un programa para su rediseño tanto en apariencia como en contenido. El objetivo es que sean medios más atractivos para su público meta pero principalmente que sean interesantes y los consideren de utilidad, para lo cual el Instituto deberá utilizar dichos medios como una herramienta para la actualización de la información que pretende difundir, mientras que la periodicidad de las publicaciones dependerá de las necesidades detectadas. Sin embargo se recomienda que la publicación interna sea bimestral mientras que el periódico mural se trata de un canal más dinámico que requiere de información oportuna y se deberá ubicar en un lugar muy accesible para todos sus usuarios. Por lo tanto y como un ejercicio de integración se recomienda que los jóvenes participen

directamente en su elaboración y constante actualización, porque si bien la información será proporcionada por los líderes del Instituto, la propuesta es fomentar el trabajo en equipo y la integración entre mandos medios y jóvenes a través de la formación de grupos de trabajo conformados por jóvenes y liderados por un mando medio. Cada equipo será responsable del periódico durante un periodo de tiempo (2 meses) y al culminar el año habrá una evaluación para determinar quién hizo el mejor trabajo el cuál tendrá que ser recompensado de modo que sea atractivo para los jóvenes participar e involucrarse con los canales de comunicación. La actualización del periódico mural se realizará cada vez que así se requiera.

6.2 Una vez rediseñados los medios mencionados se deberán dar a conocer ante toda la población tanto al interior de la organización como el público externo. La primera difusión será entre los empleados quienes conocerán primero la información y se les inducirá en la correcta utilización de dichos medios ya que posteriormente serán los encargados de transmitir la información ante el público externo así como asesorarlos ante cualquier contratiempo, duda o comentario.

La difusión ante el público externo la realizarán los mandos medios, como se mencionó anteriormente, a través de reuniones informativas, breves y dinámicas con pequeños grupos de jóvenes donde, con ayuda de material didáctico como trípticos se les dará a conocer la información y se les auxiliara cuando sea necesario. Los mandos medios deberán realizar un ejercicio de recordatorio ante su público externo cada vez que se libere una publicación o se realice un periódico

mural y se actualice; por lo menos durante el primer año, con la finalidad de que los jóvenes se familiaricen con la nueva dinámica de comunicación externa.

## PROPUESTA No. 7

### ASESORÍAS PARA LOS TUTORES DEL INJUVE DF

7.1 Creación de un programa de asesorías para que los Tutores retroalimenten a los mandos medios sobre los problemas recurrentes que tienen así como información relevante y de trabajo en equipo para encontrar la mejor solución para brindar a su público externo.

7.1 Con la finalidad de fortalecer el nivel de confianza de los jóvenes hacia sus Tutores y traducirla en confianza hacia el INJUVE DF como institución es importante reforzar la formación y capacitación de los tutores a lo largo de su gestión, lo cuál se puede lograr con la instrumentación de cursos de actualización y asesorías de los mandos medios hacia los Tutores. Así, en caso de presentarse una problemática mayor, éstos contarían con el apoyo del Instituto quien les aportaría las herramientas necesarias para brindar ayuda a los jóvenes que lo requieran. Con este proyecto se persigue que los jóvenes perciban que se realiza un trabajo en equipo para poderles brindar un mejor servicio y apoyo, es decir la problemática y las soluciones planteadas no solo dependerán de una sola persona, en éste caso el Tutor, sino de toda la organización que en conjunto propondrá la mejor solución.

Las asesorías deberán realizarse por lo menos bimestralmente como parte del programa de trabajo y cumplimiento de objetivos, aunque en caso de ser necesario y tratarse de un tema muy delicado podrá convocarse a una reunión extraordinaria con la finalidad de brindar una solución oportuna. Con esto se persigue que además de que los jóvenes se sientan integrados y tomados en cuenta, los Tutores y los mandos medios trabajen en equipo y así mismo se integren como público interno de la organización.

## Capítulo 7.

# CONCLUSIONES

La comunicación social de las organizaciones públicas en México determina la viabilidad de su actuar sobre los públicos metas a los que se dirige, lo cual en el caso del INJUVE DF se puede palpár en cuanto a que, después de una investigación de campo aplicada a través de una encuesta sobre sus dinámicas de comunicación, permitió descubrir por una parte fallas estructurales, carencias en cuanto a instrumentos y deficiencias en el desarrollo de dichos procesos, pero por otra parte también se detectó un buen rendimiento gracias a las fortalezas que posee la organización y que deben ser aprovechadas en sus practicas institucionales.

Por lo tanto la bondad de un estudio de esta naturaleza permitió aplicar un conjunto de teorías e instrumentos científicos y metodológicos para examinar de manera académica a una organización dentro de un ámbito relativo a su quehacer institucional, que incluso por ley debe llevar a cabo.

A través del estudio realizado se pudo conocer a profundidad qué es el INJUVE DF, cómo es, en qué consiste, sus tipos de públicos y sus necesidades de comunicación organizacional, entre otros aspectos; a la vez que permitió observar y analizar su nucleo organizacional para detectar la problemática y obtener un diagnóstico puntual sobre sus áreas de oportunidad producto de sus deficiencias y fortalezas.

De tal modo que el presente instrumento pudiese contribuir con una propuesta formal de metodología para subsanar de manera práctica los aspectos positivos y negativos detectados sobre sus procesos mediante una estrategia de

comunicación empleada a través de propuestas estratégicas aplicadas a la comunicación organizacional.

El diagnóstico obtenido sobre el INJUVE DF arrojó propuestas estratégicas como resultado de las áreas de oportunidad detectadas a través del diagnóstico FODA, tomando en cuenta como primer tema abordado el liderazgo tanto al interior del Instituto como hacia su público externo.

Como producto del análisis a lo largo de la presente investigación se puede concluir que el liderazgo es un aspecto muy importante para una organización que se debe fortalecer de manera interna para proyectar la imagen adecuada pues si un líder no es reconocido entre los miembros de su propio equipo es difícil lograr su posicionamiento al exterior, bajo la premisa de que el comportamiento y desempeño del sistema al interior de la institución será el reflejo del comportamiento y desempeño de la organización con su público meta. La tarea del consultor, además de resaltar esta área de oportunidad, es analizar el problema y sus causas para proponer soluciones completas que logren subsanar las deficiencias detectadas.

Así, una premisa descubierta como conclusión de los resultados obtenidos sobre el liderazgo del INJUVE DF, identifica que no hay un proceso de integración entre sus públicos lo cuál deriva en falta de motivación, lo cual se refleja en los jóvenes al manifestar un evidente desconocimiento sobre los mandos medios y cuadros directivos de la organización y al no existir un adecuado proceso de integración

que repercute en la falta de compromiso y sentido de pertenencia del público meta hacia el Instituto.

Por otra parte en cuanto a los programas e incentivos que ofrece el INJUVE DF, se detectó su desconocimiento por parte de su público interno pero más allá del evidente problema, dicha área de oportunidad manifiesta otro tipo de cuestiones como la falta de información y deficiencia en el desempeño de sus puestos, que por ende repercute en la carencia de orientación y motivación hacia su público meta.

Por tanto las propuestas descritas deberán enfocarse a los jóvenes que pertenecen o se interesan por el Instituto y asegurar que éstos conozcan de manera adecuada los programas e incentivos que se les ofrece, lo cual concluye en su interés hacia las actividades como tal y en la concentración de su esfuerzo hacia los programas en general.

También como parte del tema de los medios de comunicación, tanto interna como externa, ante las áreas de oportunidad detectadas principalmente con base en deficiencias, se puede concluir el evidente desinterés por parte de los líderes de la organización en cuanto a su elaboración, manejo, control y difusión.

Tanto al interior como al exterior del Instituto se manifiesta la existencia de medios desactualizados, escasos de contenido, poco atractivos y desvinculados con el público al que se dirigen, tomando en cuenta que la finalidad de un medio de comunicación es transmitir información, aunque su desempeño eficaz radica en que el usuario se sienta motivado por consultar dicha información, para lo cual

dicho medio tiene que ser interesante y una manera de que lo sea es volverlo atractivo en el entorno del público al que se dirige; es decir, debe adaptarse a sus usuarios, ser accesible para ellos, contener noticias de su interés, mantener la expectativa con datos inesperados y atrayentes, mantener la información actualizada y ser puntual en cuanto a su temporalidad.

De esta forma se posiciona un medio de comunicación y es tarea de una persona especializada en el tema dar seguimiento a su desempeño y funcionamiento tanto al interior como al exterior de la organización ya que además de fungir como un canal de comunicación, el profesionalista en la materia puede brindar la asesoría y efectuar las actividades adecuadas para su uso y manejo como medios de integración, cohesión, mantenimiento del clima y contribución a la cultura organizacional apropiada tanto para el público interno como externo de la organización.

El análisis realizado permitió corroborar que la filosofía organizacional es otro tema muy descuidado en el INJUVE DF; principalmente por sus cuadros directivos pues empezando por la misión organizacional, a través de la cual se dirige a más de 3 millones “los y las jóvenes del Distrito Federal”, no posee elementos como objetivos generales y específicos, valores y visión definidos, por lo tanto difícilmente obtendrá el impacto deseado.

El alcance de una organización también debe delimitarse no sólo de manera geográfica sino de acuerdo con las características de la población a la que se dirige y el problema en específico sobre el que desea trabajar. Por tanto es

fundamental elaborar una investigación sobre su público meta, analizar sus necesidades y aunque todas son importantes, a través de un diagnóstico deberá determinarse cuáles son las de mayor trascendencia de acuerdo con las características y el contexto en el que se desenvuelve dicha población.

De esta forma se persigue seleccionar un sector y delimitar las actividades, programas y beneficios que se les pueden ofrecer con la finalidad de cubrir determinadas carencias.

Una de las conclusiones obtenidas de este trabajo muestra que, entre otros, los aspectos mencionados no han sido analizados en el INJUVE DF bajo iniciativa propia y por tanto sus colaboradores ignoran de manera puntual las áreas de oportunidad que existen en torno al desempeño de la organización tanto de manera interna como externa, ya sea como producto de debilidades o fortalezas que poseen.

Ante dicha situación la tarea de un profesional en comunicación organizacional es observar las prácticas positivas y negativas que se presentan, en este caso en el Instituto, ya sea a través del manejo de su procesos internos o la obtención de resultados en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Por tal motivo, además de la labor de observación de su desempeño, el siguiente paso fué, a través de un análisis y la elaboración de un diagnóstico, detectar de manera precisa las fortalezas y debilidades que tiene la organización para con base en ello realizar una propuesta formal de trabajo basada en ideas creativas,

proyectos estratégicos y soluciones apropiadas con la finalidad de corregir el problema atacando las carencias detectadas y optimizando sus fortalezas.

Lo anterior incluye además implantar un sistema funcional basado en la mejora continua que trascienda en la eficiencia del desempeño cotidiano de la organización para que de esta forma alcance sus objetivos a través del logro de resultados.

Hoy la labor de un profesionalista en comunicación organizacional es muy reconocida ya que no sólo se concentra en las herramientas utilizadas para el flujo de un adecuado proceso sino que además se enfoca en aspectos relacionados con la conformación de la organización como un sistema y se preocupa por el adecuado funcionamiento del mismo.

Así, más allá de las herramientas propuestas se tendrán que analizar los objetivos planteados, la manera óptima para llevarlos a cabo y obtener los resultados deseados, áreas de oportunidad basadas en fortalezas y debilidades, así como asesorar y supervisar sobre el desarrollo satisfactorio de los procesos básicos.

Una vez que contribuye al buen manejo de dichos elementos, su tarea no termina pues se verá inmerso en un ciclo de mejora continua para contribuir al mantenimiento y desarrollo del sistema, que implica reinventarse, crear nuevas vertientes de trabajo, establecer nuevos objetivos e instrumentar ideas creativas para la ejecución del desempeño laboral cotidiano en todos los niveles jerárquicos de la organización.

La contribución académica intelectual de este trabajo se enfoca al reconocimiento de que, a través del presente análisis situacional sobre el INJUVE DF, el planteamiento de propuestas estratégicas se deberá llevar a la práctica con ayuda de un profesionalista en comunicación organizacional que pueda guiar al Instituto en cuanto a cómo efectuar su aplicación de la manera más adecuada tomando en cuenta las condiciones en las que se encuentra la organización al momento de su intervención y de acuerdo con los cambios que se vayan presentando a lo largo de la misma, como tarea del consultor para adaptar dichas propuestas, reinventar soluciones y proponer nuevas líneas de acción para la comunicación social, institucional y organizacional del INJUVE DF.

## BIBLIOGRAFÍA

Brech E.F.L. *La historia del management*, Barcelona, ediciones Orbis S.A, 1986

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2002

García Fernández, Dora. *Metodología del trabajo de Investigación (Guía Práctica)*, México, Editorial Trillas, 1998.

Galeano, Ernesto. *Modelos de Comunicación*, México, Macchi, 1997

Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, México, Editorial Diana, 1984

Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la investigación*, 4ª. Ed., México, Mc Graw Hill, 2006.

Lazar, Judith. *La ciencia de la comunicación*, México, ¿Qué sé?, 1994

Luhmann, Niklas. *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, España, Ediciones Paidós, 1990, p.9-39

Paoli, J. Antonio. *Comunicación e Información, perspectivas teóricas*, México, Trillas, 1989

Piñuel Raigada, José L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, España, Editorial Síntesis S.A, 1997

Programa General de Desarrollo 2007-2012, Gobierno del Distrito Federal, México.

Sanz de la Tejada, Luis Ángel. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, España, ESIC editorial, 1994

Schramm, Wilbur. *La ciencia de la comunicación humana*, México, Grijalbo, 1982

Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. *Guía para la Elaboración de Marco Teórico*, México, DIF, Primera Edición, 2003.

Wally, Ollins. *Identidad Corporativa*, Madrid, edit. Celeste, 1991

## CIBERGRAFÍA

[http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm). Eugenio Sixto Velasco, 26 enero 2010, 16:52

[http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo\\_0712.pdf](http://www.finanzas.df.gob.mx/documentos/ProgGralDesarrollo_0712.pdf), p.22, 11 julio 2010, 11:53

<http://www.jovenes.df.gob.mx>, 07 noviembre 2011, 14:36