



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA
ELABORACIÓN DE LA CARPETA DE RECORTE DE
PRENSA DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE
COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SEMARNAT, DEL
HORARIO ESPECIAL DE FINES DE SEMANA Y DÍAS
FESTIVOS**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A
MIGUEL ANGEL VALDEZ LARA

A S E S O R
MTRO. SEYMUR ESPINOZA CAMACHO



Ciudad Universitaria
Ciudad de México, Distrito Federal, 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

“Conservo la capacidad de soñar y soy dueño de aquella que me permite hacerlos realidad”

A Dios, por haberme escogido.

A mi papá, José Isabel Valdez, por decidir quién soy

A mi mamá, María Antonieta Lara, por hacerme quién soy

A María Beatriz, por darme el abrazo y el beso cuando lo necesité

A Violeta, porque ahora tienes la paz que te mereces

A Claudia Mayeli, por hacer una vida juntos. A Juan Daniel, porque deseé tanto que vinieras. A Luis Ángel, por darme un corazón lleno de ternura.

A María Guadalupe, por educarme. A María Magdalena, por acompañarme. A Marco Antonio, porque muchas veces quise ser como él. A Edmundo, compañero de juegos. A Juan Carlos, por enseñarme a cuidar a alguien. A María Gabriela, por todo lo que has luchado para ser quien eres.

A mi equipo CRUZ AZUL. Al PRI y al Ciudadano Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Licenciado Enrique Peña Nieto. Al Doctor Ernesto Zedillo Ponce de León, a la memoria de Luis Donald Colosio Murrieta y Diana Laura Riojas.

A mis *brothers* de siempre: Ignacio Antonio Reyes Tapia y Pablo Fidel Ramos Ramos. A mi gran amiga, Karina Rodríguez Mejía. A la incondicional Citlali Araceli Cruz Aguilar. A mis gurúes: Sergio Esteban Cárdenas Rivera, Alma Valdés Salas y Mariela Martínez.

A Mariana, porque te has reunido con tu mami. A Iván Mauricio, porque alguna vez fue mi hijo. A Clara Ivette y Sara Luz, por venir como los twinkis. A Sandra, por siempre tener una sonrisa. A Jessica Beatriz, por su alegría. A Erik, por todo lo que le brindaste a mi padre y le brindarás al tuyo. A Luis Enrique, porque alguna vez sabremos “quién está tapiando”. A Marcela Ivonne, por decidir quién serás. A Ángel David, porque tú también decidirás quién ser. A Ana Isabel, porque siempre seas el regalo de tus padres. A Alessandra, por ser el regalo de mi padre. A Alison, por la dulce voz de las “ardillitas”. A Esmeralda, por ser una princesa. A Sofía, porque alguna vez tendrás dos nombres. A Kaleb, siempre “azul”. A quien está por llegar, porque siempre te recibiremos.

A mi tía Margarita Valdez, por todo el apoyo que siempre nos brindó. A mi tío Juan Vidal, por las largas pláticas. A mi tía Josefina, mi tío Perico y todos sus hijos, por ser la familia de mi madre. A mis tíos, Timoteo y Mario Valdez, por siempre llegar a casa. A mi tía, Laurentina, por la siempre hospitalidad de tu casa. A mis abuelos, por darme a mi Padre y mi Madre. A mis cuñados: Alejandro, José Luis y David. A mis cuñadas, Rebeca y Carolina. A mi maestra de Jardín de Niños, Elenita. De la Primaria: Socorro, María de la Luz, Jesús y José Juan; también de la Secundaria: Alicia Noguera y Pablo Rojas. Del CCH Oriente, mi hermosa maestra de Biología de Quinto Semestre y al maestro de Geometría Plana (excelente maestro). De la Facultad, Pola Weiss, Efraín Espino y Leopoldo Borrás. A mis amigos de Jardín de Niños, que lamentablemente no me acuerdo de sus nombres pero sé que ahí estuvieron. De la Primaria: Ana María, Rosenda y Martín Peralta Gil. De la “CQ”, mi único amigo, Eduardo Hernández Rivera. También del CCH Oriente: Gilberto Ramírez, Fermín Robles, Gerardo Galván, Francisco García, Joan Manuel Briseño, Salvador, Gerardo Tlalpa, José y Javier Maltos Ramírez y la bella Diana Sánchez Marín. De la FCPyS: María Teresa Hernández Medina, Claudia Santos, Rodrigo Botello, Jesús Ortega, Sandra Contreras, Marcos (a) “El Chaino”, José Antonio Herrera, Edmundo González Becerra, Laura Castillo, Teresa Ramírez, Alejandro Leal, María Estela Hernández, Roberto Balderas, Humberto Camacho, Gemma Bustamante, Adrián Reyes, Luma, Silvia Sánchez y Eduardo Torres. A quienes encontré y deseé haberlos conocido mucho antes: Claudia Limones, Vicky Bello, Liliana Velasco, Claudia Carrasco, Consuelo Hidalgo, Aurelio Millán, Sandra Treviño, Jacqueline Argüelles, Marina Gamma, Gaby Medina, Rocío Catalán, Francisco Javier Alonso, Rocío Ríos. A mis amigos de la Rondalla Ayer y Hoy: Salvador Dávila, Gilberto Laguna, Oscar y Beto Cariño, Jorge y Elpidio, José Luis Muñoz y Juan Manuel Pulido. A Cecilia Cariño; Adriana, Erika, Martha y Gloria Pulido López. A mis muy cercanos amigos que hice en el camino: Mónica Hernández, Soraya Vega, Yadira Baxin, Vanessa, Milli Corona (algún día sabré tu verdadero nombre) Margarita Pacheco, Katyushka Jiménez, Lupita y Silvia Guzmán, Martha Ochoa, Blanquita, Susana Ballesteros, Sonia Reyes Noya, Esmyrna Cano, Rogelio Gaistardo, Pao Laroid, Christian Rodríguez y Claudia Castro.

A mis jefes: Claudia Ortega, Luis Alberto Osñaya, Roberto Gama, Víctor Parra, Hugo Dominguez, Pablo Fuentes, José Luis Leyva y Gerardo. Y a quienes el tiempo y la edad me hacen olvidarlos.

A mí, MIGUEL ÁNGEL VALDEZ LARA, por pertenecer a todos ellos.

Gracias a mis sinodales.

Mtro. Seymour Espinoza Camacho
Mtra. Tania Anet Baustista Justo
Lic. Cynthia Viridiana García Martignón
Lic. Gabriela Flores
Lic. César Pérez

ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	1
1.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	15
	1.1 Comunicación intrapersonal	20
	1.2 Comunicación interpersonal	22
	1.3 Comunicación intragrupal e intergrupala	24
	1.4 Comunicación interna	28
	1.4.1 Comunicación descendente	31
	1.4.2 Comunicación ascendente	33
	1.4.3 Comunicación horizontal	34
	1.5 Comunicación externa	35
	1.6 Comunicación informal	36
	1.7 Comunicación, equipo y trabajo	38
2.	SEMARNAT	43
	2.1 Coordinación General de Comunicación Social	45
	2.1.1 Dirección de Análisis y Síntesis	48
	2.1.2 Subdirección de Síntesis	50
	2.1.3 Jefatura de Departamento de Síntesis	51
	2.1.4 Personal operativo (sindicalizado de base)	52
	2.2 Marco laboral	55
	2.2.1 Perfil general	57
	2.2.2 Horarios de trabajo	58
	2.2.3 Desempeño de labores	60
	2.2.4 Beneficios	60
	2.2.5 Derechos y obligaciones	63
	2.2.6 Convivencia laboral	64
	2.3 Valores institucionales	65
3	CARPETA DE RECORTE DE PRENSA	75
	3.1 Descripción del procedimiento	78
	3.1.1 Diagrama de flujo	79
	3.2 Investigación de campo	80
4	ESTUDIOS DE GABINETE	87
	4.1 Perfil sicométrico	91
	4.2 Análisis sociométrico	117
	4.3 Clima organizacional	138
	4.3.1 Indicadores	143
	4.4 Perfil antropométrico	152
	4.4.1 Medidas estructurales	153
	4.4.2 Medidas funcionales	156
	4.4.3 Medidas de desplazamiento	163
	4.5. Conclusiones	166
5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	175
	5.1 Contenido del manual	177
	5.2 Diseño del manual	180
	Manual de procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa	195
6	ANEXOS	323
7	BIBLIOGRAFÍA	319

INTRODUCCIÓN.

En México, las dependencias públicas por muchos años han recopilado de los medios de comunicación impresos, la información publicada sobre las acciones que emite, realiza y aquella relacionada directa o indirectamente con su campo de acción, con el propósito de evaluar el impacto que tienen como instituciones en la opinión pública.

El procesamiento de la información publicada en los medios de comunicación, como herramienta de análisis cuantitativo, se conoce como carpeta de recorte de prensa. La especialista en Ciencias de la Información, Beatriz Revilla¹, considera que el seguimiento de prensa o archivo de impactos de prensa sirve para poder valorar la eficacia de las estrategias de comunicación.

Anteriormente representaba una labor manual que cumplía ciertos requisitos: identificar, recortar, pegar, fotocopiar y distribuir en el menor tiempo posible. A partir del acelerado crecimiento y masificación de la tecnología, se integró a dicha labor el uso de computadoras y dispositivos como escáneres, impresoras y fotocopiadoras de alto rendimiento. Con el surgimiento del correo electrónico, los ejemplares impresos de la carpeta casi desaparecieron para dar pauta a las versiones digitales.

¹ Licenciada en Ciencias de la Información (Periodismo) por la Universidad Pontificia de Salamanca, especialista en Información Internacional y Países del Sur por la Universidad Complutense de Madrid, especialista en Gestión Directiva de Entidades no Lucrativas por la UNED y experta en RSE por la Asociación Española de la Calidad.

Fue entonces que los procedimientos tuvieron que modificarse y adecuarse al uso de estas nuevas herramientas, aunque también influyó la situación del país. En el sexenio del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) debido a los problemas económicos que se presentaron al inicio de su gobierno, instruyó a las instituciones públicas para que se redujera el número de ejemplares de la carpeta de recorte de prensa².

En el gobierno del Presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006) en el marco de una política ecológica, se estableció que las dependencias tendrían que hacer uso de los recursos informáticos, de tal forma que la carpeta debería difundirse a través de los portales de internet, intranet y/o extranet. Posteriormente, en el gobierno del Presidente Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) tuvieron gran auge las empresas privadas dedicadas a la elaboración de la carpeta de recorte (una especie de *outsourcing* de la comunicación), lo cual significó un ahorro de recursos económicos, materiales y humanos para las dependencias públicas.

Ello repercutió drásticamente en los equipos de trabajo encargados de realizar la carpeta en las dependencias ya que, por un lado, sus actividades se convirtieron de la noche a la mañana en actividades de empresas privadas, y, por el otro, sus servicios ya no eran requeridos.

² Ello significó además un mecanismo de control interno dentro de las dependencias, al mantener al margen de noticias o asuntos delicados a cierta parte de los funcionarios

Algunas dependencias como la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), optaron por continuar con esta actividad como parte de las funciones de sus áreas de comunicación social. Sin embargo, internamente y con el paso del tiempo, creció la percepción de que dicha labor podría llevarla a cabo cualquier persona no calificada, toda vez que no representaba mayor esfuerzo el recortar y pegar periódicos en formatos establecidos. Con la debida dirección de un solo encargado, que supervisara los métodos y asegurara el resultado esperado, resultaba más que suficiente.

En 2006, la Semarnat emitió por disposición oficial, sus manuales de procedimientos debidamente actualizados. La oficina de Coordinación de Comunicación Social de la Secretaría hizo lo propio, especificando en el Manual SEMARNAT-111.1-MPROC-2006, las diversas actividades que realizaba, incluida la elaboración de la carpeta de recorte de prensa. Trabajaron en el diseño de dicho manual la titular de la Coordinación de Comunicación, el Director de Síntesis y Análisis, y el Subdirector de Síntesis.

El resultado fue un esquema en el que las tareas se redujeron a diez actividades, se centralizaron las responsabilidades y se excluyó a quienes laboran en la conformación de la carpeta de recorte de prensa, además de que no se definieron los cometidos ni establecieron parámetros de evaluación. Ello provocó que la potencialidad del equipo de trabajo no fuera aprovechada en lo individual y en lo colectivo, al grado que en la práctica, el Manual no es aplicado e incluso, a pesar

de ser una disposición oficial que obliga a su actualización periódica, ésta tampoco se realiza.

La carpeta de recorte de prensa en Semarnat se elabora todos los días del año dependiendo de la emisión de las publicaciones de la prensa escrita. Por necesidades del trabajo, la Dirección de Síntesis y Análisis de la misma Coordinación, estableció dos horarios distintos para atender esta necesidad:

- Lunes a viernes de 04:00 a 10:00 horas y
- Sábados, domingos y días festivos de 04:00 a 09:00 horas.

Para cubrir ambos se dispuso del mayor número de personal operativo bajo un reducido número de trabajadores de confianza. En el organigrama de la Dirección existe una Subdirección y una Jefatura Departamental encargadas de elaborar este documento.

En lo que refiere a la carpeta de recorte de prensa de fines de semana y días festivos, su elaboración es responsabilidad de un jefe departamental y cuatro personas operativas.

El responsable, de manera informal, tiene dentro de sus funciones: indicar qué información se tiene que recortar y pegar de los periódicos y revistas; clasificar la información obtenida, digitalizarla o escanearla; integrar las carpetas temáticas y

enviarlas vía electrónica, así como alimentar de la información procesada, un portal de intranet y elaborar la síntesis informativa.

El personal de apoyo o de base, sólo tiene como encomiendas -también de manera informal- recortar y pegar en formatos establecidos, la información seleccionada de los periódicos y revistas por parte del responsable.

En las condiciones actuales, la carpeta de recorte de prensa:

- a) No cumple con la normatividad establecida por la propia institución.
- b) Carece de una metodología.
- d) No están definidas formalmente las actividades para el personal que en ella participa.
- e) Existen problemas de comunicación interna que afectan directamente a la calidad de la carpeta.

Por tal motivo es que se llevó a cabo esta investigación para detectar las situaciones que generan los puntos de conflicto en la elaboración de la carpeta, además de analizar y evaluar si los procedimientos utilizados en la Dirección de Análisis y Síntesis de la Coordinación General de Comunicación Social de la

Semarnat, permiten la producción de una carpeta de recorte de prensa de acuerdo a la normatividad de la dependencia.

Considerando como hipótesis que la elaboración de este documento presentaba fallas en su elaboración, es que se optó por evaluar, diagnosticar y proponer una solución utilizando principalmente la teoría de la comunicación organizacional, la cual propone que para el funcionamiento de una organización y la realización de sus encomiendas, resulta fundamental que los canales y redes de comunicación estén formalmente establecidos y en activo.

En el primer capítulo, Comunicación organizacional, se explicaron las teorías respecto a los fenómenos de comunicación internos y externos en una organización que permiten u obstaculizan el tránsito de la información necesaria para cumplir con las metas como agrupación, abarcando desde al individuo que la integra hasta la entidad social en la que se transforma cuando intervienen más de dos personas.

Todo sujeto cuenta con una percepción de su entorno y actúa reduciendo al mínimo los aspectos que pudieran serle adversos; y si con las personas cercanas comparte algunas de estas percepciones, comenzará a asumir una identidad colectiva. Sin embargo, al existir subgrupos podrían generarse severos problemas para la organización a la que están integrados, si éstos se manejan

independientes y más apegados a sus intereses. Para solucionar ese tipo de pormenores, es que la comunicación resulta fundamental para la implementación y promoción de una cultura única en la organización.

Todo individuo debe saber qué papel juega, la importancia de su actividad, cómo y con quién se complementa, a qué pertenece y sobre todo, qué se espera de él y cómo debe realizar su encomienda.

Cuando una organización cuenta con una estructura, la comunicación debe generar una cultura común en sus miembros, mediante la difusión de objetivos y metas. Sin embargo, aunque existan los mecanismos de control, siempre surgirán situaciones contrarias, las cuales deben ser identificadas para solventarlas, modificarlas o solucionarlas. La comunicación en una organización es el instrumento mediante el cual los individuos asumen su rol social.

En el segundo capítulo se desglosó la estructura organizacional de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, así como sus leyes y reglamentos, los cuales justifican su presencia en el Gobierno Federal; haciendo énfasis en la normatividad que instruye como parte de sus funciones, la creación de la carpeta de recorte de prensa, cuya responsabilidad está asignada a la Dirección de Análisis y Síntesis de la Coordinación General de Comunicación Social.

Se detallaron cada una de las tareas y encomiendas de los puestos involucrados, el marco laboral y de convivencia con el que se rigen cada uno de ellos, además de la visión grupal a la que se deben sumar al pertenecer a la Secretaría.

El motivo principal de esta exposición fue definir cada uno de los objetivos que se deben cumplir por parte de quienes intervienen en la elaboración de la carpeta de recorte de prensa y la forma de cómo deben hacerlo; lo que en teoría, tendría que ser del conocimiento de los integrantes del equipo de trabajo.

En el tercer capítulo, sobre la carpeta de recorte de prensa, se evaluó el Manual de Procedimiento vigente para la elaboración de la carpeta. Mediante una investigación de campo se pudo concluir que el documento no solamente es desconocido y obsoleto, sino que resulta insuficiente para proveer de la información necesaria sobre cada una de las tareas que se desarrollan.

Lejos de ser considerado una guía, no explica ni ofrece solución a diversas problemáticas que podrían teóricamente presentarse en las tareas. Tampoco define los objetivos, sólo exige metas de temporalidad. Pero si el Manual resulta tener carencias, la situación se agrava cuando se constató que en la práctica, el documento no se desarrolla ni se contempla para realizar la carpeta.

Actualmente está establecido un mecanismo de trabajo en el cual sus principales responsables no intervienen ni están involucrados. Las actividades y

responsabilidades marginan a la mayoría del equipo de trabajo y los procedimientos mediante los cuales se realiza la carpeta desaprovechan las capacidades y aptitudes del personal.

No existe una comunicación entre quienes ocupan cargos directivos con su personal subordinado; se desconoce qué tipo de información es de importancia para la institución. Ello provoca que el producto presente deficiencias en su contenido y estructura.

En el cuarto capítulo, que fueron los diagnósticos de gabinete, se llevaron a la práctica diversos exámenes que nos permitieron conocer a profundidad la situación dentro del equipo de trabajo, de forma individual y grupal.

Se realizó una encuesta de clima organizacional que permitió detectar una insatisfacción interna debido a que no son reconocidos los esfuerzos ni se ofrece capacitación por parte de la Secretaría para llevar a cabo la encomienda y permitir a mediano o largo plazo ascensos laborales. Lo destacable del caso es que se trabaja sin saber el propósito.

Asimismo, se practicaron exámenes sociométricos mediante la prueba de Cleaver, la cual arrojó datos relevantes de los miembros del equipo de trabajo, individual y grupalmente, entre los que destacan que son dependientes unos de otros pero no

se identifican con ellos, ni con su cargo, puesto o responsabilidad, así como tampoco con la organización a la que pertenecen.

Los miembros que deben proponer o actualizar los mecanismos, son aislados y delegan esa responsabilidad en otros. Hay un rechazo a la autoridad. Como equipo, es un grupo que ante cualquier nuevo requerimiento es capaz de asimilarlo y llevarlo a la práctica para regresar al estatus rutinario lo más pronto posible.

En cuanto a los exámenes sicométricos practicados, se logró identificar la ausencia de liderazgo de quien debería ejercerlo; la existencia de subgrupos cerrados en los que se excluyen a quienes no cuentan con el mismo nivel administrativo y rechazos a determinados individuos que paradójicamente manifiestan una mejor actitud y compromiso a las labores.

Reiteradamente se confirmó una postura por parte del equipo de trabajo, incluido el Director del área, de ignorar al principal responsable de la carpeta de recorte de prensa y no por una animadversión, sino por el auto-aislamiento del mismo: el Subdirector.

Finalmente, se definieron los perfiles antropométricos funcionales, estructurales y de desplazamiento, al personal y al área de trabajo. Hay que destacar que éstos no se llevaron a la práctica a fondo, debido a que en la dependencia no es un

requisito cumplir con ello. Sólo se evaluó el área de trabajo y las herramientas con las que se interactúa, concluyendo que se presentan diversas anomalías pues resultan no ser las adecuadas o generan situaciones de incomodidad y obstrucción.

Con el diagnóstico de cada problemática, se concluyó que la carpeta de recorte de prensa es deficiente debido a la ausencia de un programa de trabajo donde estén definidas las actividades y cometidos; así como detalladas cada una de las etapas y cómo se interrelacionan cada una. Es decir, se requiere de un instrumento que permita:

- Homologar el concepto de la encomienda en los trabajadores que intervienen.
- La información con la que cuenten sea la misma para establecer un mismo código de interacción entre ellos.
- Los objetivos sean comunes y persista una identidad grupal.
- Los flujos de comunicación interna sean efectivos y formales.
- Exista una retroalimentación.
- Se eliminen los subgrupos.

Por tal motivo es que se propone con base a este estudio, un nuevo manual de procedimientos que sea guía para quienes intervienen en el trabajo, pero además instrumento de capacitación para aquellos que se integren a dicha actividad.

Además, que establezca y defina claramente la posición de cada uno de los miembros de trabajo dentro de la organización; ponderando los liderazgos, las aportaciones que cada uno debe brindar y las opciones de solución y ayuda. Pero sustancialmente, construyendo o reconstruyendo los canales formales de comunicación.

Se concluyó que debido al desconocimiento de cómo llevar a cabo las encomiendas, es que se debe utilizar por una parte, la figura formal de los formatos para los manuales de procedimientos que permitan oficializar las actividades, dotarlas de un marco administrativo reconocido por la institución y el gobierno federal. Pero también, auxiliarnos de los diagramas de flujo que permitan conducir las labores y las posibles eventualidades que se presenten, con el propósito de instruir sobre los canales de comunicación; es decir, a quién recurrir, de quién auxiliarnos y a quién dirigimos.

Sin embargo, como se pretende sea una herramienta de capacitación es que se integró el concepto visual. Una guía fotográfica de explicación sintética sobre quiénes intervienen, de qué forma y cuál es el objetivo y meta a cumplir.

Si bien el Manual que se propone tendría que aplicarse mediante un programa de estudio, aplicación-piloto, evaluación, definición y práctica formal, trata de aportar una herramienta de trabajo al área de recorte de prensa de la Semarnat, de la cual soy responsable en el turno especial y con la que pretendo potencializar la capacidad humana de mi equipo de trabajo, especializar sus tareas alejándolas del empirismo y basar una actividad en el método científico de la comunicación organizacional.

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Stephen Robbins y Mary Coulter definen como organización a “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”³, con una estructura que permita a quienes la integran, desarrollar sus actividades para cumplir las metas planteadas. Posee además, una estructura ordenada, jerarquizada y sistematizada, con “reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas”⁴.

Las organizaciones presentan características tales como:

- Dinamismo y flexibilidad.
- Centrada en las habilidades.
- El trabajo se define por las tareas que se deben hacer.
- Trabajo en equipo.
- Participación en toma de decisiones.
- Personal heterogéneo.
- Relaciones laterales y en redes.

Jorge Ardila señala que en una organización hay tres mecanismos⁵:

³ROBBINS, S. y COULTER, M. 2006. Administración. Madrid. Prentice Hall México. P. 15

⁴ *Ibíd.*, p. 16.

⁵ARDILA V., J. 1982. Modelos de organización institucional para que la investigación pueda cumplir eficientemente sus objetivos. Trabajo presentado en el V CONGRESO LATINOAMERICANO DE INGENIEROS AGRÓNOMOS. Santa Fe de Bogotá.

- Coordinación (actividades diferentes para el cumplimiento del mismo objetivo)
- Comunicación (diferenciación de funciones dentro de un proceso)
- Toma de decisiones (cabal cumplimiento de las etapas que implica un proceso)

Si una organización es una conjunción de personas para realizar diversas actividades, mediante grupos de trabajo que se encuentran coordinados bajo un esquema de redes y con la finalidad de cumplir ciertas metas, la comunicación resulta fundamental, porque facilita las relaciones internas y externas, contribuye a la transmisión de instrucciones y sirve para el “intercambio de información, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de una organización”⁶. Su principal objetivo hacia el interior, es difundir y definir estrategias consensuadas y por todos entendidas para el desarrollo de actividades dependientes unas de otras; mientras que hacia el exterior, busca proyectar una imagen consolidada de la entidad, debido a que interactúa con otras similares en un medio ambiente social.

Para que cada parte que integra la organización cumpla con su cometido, es indispensable que la comunicación sea permanente, clara, precisa y fluida; que permita el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos para alcanzar las metas establecidas.

⁶RAMOS P., C. 1995. La comunicación: un punto de vista organizacional. México. Editorial Trillas. P. 15

La implementación de una estrategia de comunicación permitirá el entendimiento del por qué y cómo se llevan a cabo cada una de las actividades; cuáles son las modificaciones o la continuidad de las mismas, hacia dónde se quiere llegar y en qué parte dentro de la estructura está situado el individuo participante. El desconocimiento o la errónea interpretación afectará en la organización.

El ejercicio de la comunicación debe estar perfectamente definido, establecido y en uso. Tiene que basarse en códigos generalizados y comunes al margen de los propios de cada individuo. La *polisemia*⁷ del lenguaje humano podría provocar el entendimiento equívoco de las instrucciones y directrices.

Si una organización no considera la comunicación para sí, terminará transformándose en una red compleja de partes independientes que a corto plazo provocará una crisis interna y finalmente la desintegración de la misma. Martínez de Velasco y Nosnik definen a la comunicación organizacional como “el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización, se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”⁸, para realizar su labor dentro de la estructura, de la que depende y a la que está integrada.

⁷ Palabra de origen griego. Compuesta del prefijo *poli* que significa muchos; del núcleo *sema* equivalente a señal o significado y el sufijo *-ia*, que se define como cualidad. Literalmente puede traducirse como la cualidad que tiene un elemento con más de un significado.

⁸ MARTÍNEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. 2010. Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México. Editorial Trillas. P. 30

El acto de comunicar considera las necesidades y la satisfacción de las mismas a favor de una entidad. No es lo mismo que se establezca una relación entre dos seres cuyos propósitos no influyen las organizaciones a las que cada uno pertenece, que aquella que se dé entre quienes integran un solo grupo o buscan un objetivo común.

“La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización”⁹ para la reproducción, en los individuos, de una sola visión de valores y percepciones; compartidas, asimiladas, entendidas y proyectadas hacia al exterior.

Y ésta sólo puede medirse a través de los mensajes; el tipo de flujo por el cual transitan de forma ascendente, descendente, horizontal o transversal; así como las intenciones del por qué se emite dicho mensaje, además del tipo de códigos y canales que utiliza.

Destaca la propuesta de Capriotti Peri en cuanto a que se debe también impulsar “una visión global y sintetizadora de la comunicación desde una perspectiva holística, definiendo ésta como el sistema global de comunicación entre una

⁹FAVARO, D. 2008. Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Buenos Aires. Editorial Robert E. Grancharoff e Hijo. P. 6

organización y sus diversos públicos”¹⁰, puesto que cualquier organización mira hacia dentro y al exterior.

Recordemos que la organización se transforma en una entidad social que también interactúa con los mismos modelos en los que se desplaza un individuo en su entorno, pero conformada por una pluralidad de personalidades que asumen una identidad única, la cual se fortalece precisamente por la comunicación establecida entre ellos. “Las organizaciones se consolidan así como sujetos sociales que emiten y reciben mensajes diversos”¹¹. Fernández Collado considera que la comunicación en las organizaciones es¹²:

- Integral. Agrupa varias modalidades de comunicación.
- Sistematizada. Se lleva a cabo en subpartes interrelacionadas e interdependientes mediante procesos simples o complejos.
- Cultural. Posee un conjunto de conceptos compartidos que permiten la creación de un marco común de referencia con patrones similares de comportamiento.
- Responsabilidad compartida. Independientemente del nivel donde se ubique una persona, asume el compromiso de mantener una comunicación con todas las subpartes para que la entidad se conduzca por un solo eje.

¹⁰CAPRIOTTI, P. 2009. Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago de Chile. Editorial Andros Impresores. P. 39

¹¹BRANDOLINI, A. 2008Comunicación interna: Recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires. Editorial La Crujía. P.

13

¹²FERNANDEZ, C. 2009La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas. P. 13

Por lo anterior, en las organizaciones “la comunicación es un proceso por medio del cual ocurre la construcción social de la realidad organizacional”¹³.

En toda organización, de forma interna o externa, se presentan cuatro modelos de comunicación: intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupala.

1.1. Comunicación intrapersonal

La comunicación intrapersonal refiere al impacto que el medio social tiene en el individuo y la interpretación que haga del estímulo, mediante un análisis cognitivo condicionado a diversos factores: la experiencia, el nivel de conocimiento y su posición sociocultural. A partir de ahí, la persona define estrategias y actitudes que aplicará en su entorno.

Cuando sus conclusiones no son congruentes con la información que posee, sustituye esta carencia con explicaciones o conductas que resaltan otros beneficios, lo cual se presenta con un cambio de opinión. Para ello, buscará más información que le permita visualizar diversas opciones, pues su intención es incidir en su entorno social para disminuir cualquier tensión que impacte en su persona.

¹³CELSI BRÖNSTRUP, S.; ELENA GODOI, E y R. IBEIRO. Comunicación. Lenguaje y comunicación organizacional. Signo y Pensamiento, 51, 30-35. Está indicado: Volumen XXVI, de la página 30-35.

Antes de emitir su respuesta, el individuo se sitúa repetidas veces en ambas posiciones (*feedback*) dentro del modelo de la comunicación. Descarta las respuestas que desde su punto de vista no le benefician, evalúa los medios y canales por los que conducirá ésta y se presenta a sí mismo, diversos escenarios posibles para concluir con el que mayor certidumbre le ofrezca.

El individuo jerarquiza los mensajes o estímulos catalogándolos de acuerdo a su importancia, dependiendo de la frecuencia en la que éstos sucedan y de la carga de sentido que subjetivamente perciba, con el propósito de adaptarse al medio y viceversa. Todo lo anterior propicia la adecuación de la experiencia y un nuevo aprendizaje, genera más elementos de análisis que utilizará en subsecuente, incrementa su gama de opciones de respuesta y amplía la visión del medio circundante.

1.2. Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es el proceso básico de interacción de un ser con otro de similares circunstancias y necesidades, con quien se establece en la práctica la emisión y recepción de mensajes. En este modelo influye el contexto por ambos compartidos, la intencionalidad y el fin que se busca para establecer contacto, así como la selección y uso de canales para la transmisión de los mensajes y la recepción de los mismos.

Entre las reglas que debe cumplir para ser catalogado cualquier acto de comunicación en este rubro es la oportunidad de ambos participantes de obtener una respuesta inmediata y que, de acuerdo a la forma y el contenido de la misma, se emitirá un nuevo mensaje atendiendo las expectativas detectadas del receptor/emisor.

Salvador R. Sánchez Gutiérrez, citado por Fernández Collado, considera que debe cumplir con algunas características para que se presente:

- a) Contacto previo (la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual del otro).
- b) Se requieren por lo menos dos personas.
- c) Intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido.
- d) Participantes activos (los interlocutores asumen diferentes papeles).

- e) Intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
- f) Utilización de los sentidos para la percepción de los mensajes.
- g) Los mensajes no están condicionados a una estructura.

Es decir, se trata de la comunicación *cara a cara*, la charla común entre dos o más personas que comparten un contexto y que estimulados por ese ambiente social requieren establecer contacto directo y cercano.

En el plano organizacional, este tipo de comunicación se establece como relaciones desde la perspectiva de desarrollo, donde los interlocutores buscan “inferir los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás”¹⁴.

La intencionalidad de los mensajes que se pretenden intercambiar es para adquirir cierto conocimiento de la contraparte en el plano físico (identificación de la persona) e intelectual (valores, creencias y modos) que permitan de algún modo comprender, pronosticar e influir en ciertos comportamientos. Ello permitiría evaluar el grado de entendimiento, la aceptación o rechazo del mensaje de acuerdo a su respuesta y la adecuación que de éste haga con base a su percepción.

¹⁴FERNANDEZ, C. *Op. cit.*, p. 50

En este tipo de contacto se utiliza el aspecto verbal y no verbal. El primero entendido como el código de lenguaje que utilizan ambas partes ya sea oral o escrito, el cual es similar y entendible para ambos; mientras que en el segundo concentra todas aquellas reacciones corporales que manifiesta la persona y que en muchos casos pueden enviar señales más cercanas de su respuesta que las propias palabras que pueda emitir.

1.3. Comunicación intragrupal e intergrupala

Gerardo Javier Macías Cortés analiza la definición de grupo desde distintas corrientes y concluye que con base a las características de éste, puede alcanzar tal concepto cuando¹⁵:

- a) Se compone de un número variado de integrantes (más de dos).
- b) Cuentan con cierto grado de organización o estructura.
- c) Sus miembros comparten intereses, necesidades y objetivos comunes.
- d) La colectividad es una interdependencia entre ellos, la cual es dinámica.
- e) Tienen problemas comunes de tarea y de las mismas relaciones socioemocionales entre ellos, debido al contacto mutuo y a consecuencia de los desacuerdos.
- f) Sus miembros se encuentran bajo presiones del exterior, mismas que emanan del sistema más amplio en donde se encuentran los grupos.

¹⁵MACÍAS C., G. 2003. Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización. Barcelona. Tesis para obtener el título de Doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona.

- g) Por contar con una percepción colectiva de su unidad, tienden actuar de modo unitario respecto al ambiente.
- h) Tienen conciencia grupal y conciencia objetiva intragrupal (reconocimiento de otros grupos de que existen como un grupo distinto y diferenciado)
- i) Su existencia como grupo y la permanencia de sus integrantes es corta o prolongada de acuerdo a sus objetivos, lo que permite la creación de una cultura propia e histórica.

Bajo estos parámetros, es posible distinguir distintos tipos de grupo¹⁶:

- Primarios. La relación entre sus miembros es cercana, hay una cooperación y se identifican mutuamente.
- Secundarios. Las relaciones entre sus integrantes son formales, impersonales y socialmente distintas.
- Formales. Poseen una firme estructura social, establecida e impuesta por externos. Las definiciones de papeles son explícitas.
- Informales. Son pequeños y cohesionados. Su estructura surge de la interacción, mientras que sus normas y la definición de sus papeles son implícitas.
- Orientados. Se conforman para la realización de una tarea específica externa al mismo grupo.

¹⁶FERNANDEZ, C. *Op. cit.*, pp. 69-70

- Experienciales. Están formados por miembros que esperan beneficiarse con la experiencia del grupo en sí.

Alejandro Gallardo Cano señala que “los grupos, los sistemas o complejos sociales se producen a través de la comunicación. Antes de que una organización se forme, se requiere de una comunicación previa entre sus integrantes”¹⁷.

Por su parte, Macías Cortés destaca que “a partir de la comunicación y en función de ella, (es) que se explica la realidad de los grupos. Independientemente del tamaño que tenga no puede ni debe existir sin comunicación entre sus miembros [...] la comunicación mantiene a los seres humanos juntos en una relación de grupo y a través de la comunicación, y solamente por ella, que los miembros cumplen con los propósitos de grupo”.¹⁸

Ahora bien, es mediante la interacción y comunicación interna o externa del grupo como se crea una cultura propia, misma que implementan y difunden entre quienes lo componen y hacia los otros grupos que también, junto con él mismo, son parte de una organización más compleja.

Cuando existe un limitado número de integrantes, se establece una comunicación directa (*cara a cara*) entre individuos y en la totalidad de quienes componen al grupo. Cuando es extenso en cuanto a cantidad de miembros, la interacción es

¹⁷GALLARDO C., A. 2002. Curso de teorías de la comunicación. México. Editorial Cromocolor. P. 71

¹⁸MACÍAS C., G. *Op. cit.* p. 14

formal e indirecta, las relaciones entre las personas responden más a las necesidades de cumplir los objetivos primarios del grupo.

En ambos casos, se establecen roles, valores y normas que definen una estructura interna adjudicando a cada uno de los miembros una posición dentro del grupo. Aquí, la comunicación juega un papel importante al crear interdependencias a partir de *status* que se establecen iniciando con aquellos individuos que poseen o tienen acceso a información con relación a la labor que se desarrolla y de forma descendente a la base del grupo, determinando las modalidades de interacción de forma horizontal y vertical.

En estos escenarios la comunicación se realiza formal o informal dependiendo de los objetivos del grupo y la estructura del mismo. Gallardo Cano señala que “la estructura real de toda organización está definida por el tipo de redes de flujo de información y decisión que existen en su interior, y por los canales y redes que describen su comunicación con el mundo exterior”¹⁹ y agrega que existen tres redes comunicativas básicas:

- Organizacional o normativa. Un sistema jerarquizado por donde fluyen instrucciones u órdenes y que regulan el funcionamiento de los individuos a partir de la central de toma de decisiones.

¹⁹GALLARDO C., A. *Op. cit.* pp. 75-77

- Operacional. La información que fluye es sobre actividades y operaciones relacionadas con tareas concretas dentro del grupo.
- Mantenimiento y desarrollo. Información proveniente del exterior e interior hacia el centro de toma de decisiones y puntos nodales, que además “permite al grupo una constante corrección y mantenimiento, pues porta algo que podría denominarse como *feedback* interno y externo”.

Una vez que definimos los niveles de comunicación, procedamos a los tipos en los que se da dentro y hacia el exterior de una organización.

1.4. Comunicación interna

Es todo acto comunicativo dirigido al público interno de la organización cuyo propósito es difundir las estrategias, relaciones de trabajo, definición de tareas, así como los principios éticos y productivos; hacia la cohesión, integración y generación de una cultura entre los miembros que la componen, de tal suerte que es considerada la herramienta principal de los estratos superiores para difundir, imprimir y reafirmar una identidad entre los integrantes para la identificación y cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Carlos G. Ramos Padilla destaca que “este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la

organización”²⁰. Por su parte, Alejandra Brandolini agrega que no se puede situar ésta sólo en el plano interior, pues los receptores o el público primario se convierten a su vez en los principales emisores al exterior de la organización y en otras ocasiones también en público externo. “Actúan también como emisores del mensaje y las conductas que la organización quiere comunicar [...] el público interno se transforma en el primer vocero de la compañía hacia otros públicos de interés”²¹.

Dentro de este concepto también se contempla conocer la opinión de los individuos que integran la organización, así como los niveles de comprensión, asimilación, aceptación y proyección de los mensajes que les fueron transmitidos bajo este esquema. Sus principales objetivos de acuerdo a Brandolini son²²:

- Generar la implicación del personal. Promover el compromiso de todos los empleados.
- Armonizar las acciones de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana.
- Propiciar un cambio de actitudes. A partir del conocimiento del rumbo de la empresa se puede alcanzar una actitud positiva.
- Mejorar la productividad. Todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor.

²⁰RAMOS P. C. *Op. cit.* p. 26

²¹BRANDOLINI, A. *Op. cit.* p. 31

²²*ibid.* pp. 25-26

Los canales por los que se difunde la información conforman las redes de comunicación en dos vertientes (formal e informal) y tres líneas de dirección (descendente, ascendente y horizontal).

“Las redes de comunicación formal (son) establecidas con el objetivo de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Respetan la jerarquía y sólo tienen en cuenta el puesto del individuo no su personalidad (la posición en la organización). Los flujos de comunicación formal han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión, y serían fuentes de rumores incontrolables”²³.

De igual forma:

“Aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales”²⁴.

Y en contraparte:

“(Las) redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas, por la afinidad o las necesidades personales. El fin es satisfacer las necesidades sociales de las personas [...] los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación en la empresa (organización) al crear canales alternativos y, normalmente, más rápidos y eficaces que los formales”²⁵.

²³GONZÁLEZ M., M. 2002. Seminario de comunicación organizacional. Trabajo presentado en la Universidad de Londres. México. P. 11

²⁴BRANDOLINI, A. *Op. cit.* p. 34

²⁵GONZÁLEZ M., M. *Op. cit.* p. 11

Aunque:

“Es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales que no circula por los canales formales [...] puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. No debe confundirse con el canal informal”²⁶.

1.4.1. Comunicación descendente

Es aquella proveniente de los niveles superiores de la organización con una línea progresiva descendente a los niveles inferiores, cuyo propósito básico es transmitir objetivos, metas, principios e instrucciones para que sean conocidas y aplicadas por quienes integran dicha entidad, además de que proporciona la información necesaria para la realización de las labores.

También se difunden los logros grupales, oportunidades de desarrollo y capacitación, las actividades internas y la interacción de la entidad con su entorno social, tratando de estimular en cada uno de sus miembros la identificación con la totalidad del grupo y la importancia del papel que desempeña individual y en conjunto para las metas planteadas.

Busca “lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación”²⁷.

²⁶BRANDOLINI, A. *Op. cit.* p. 35

²⁷*ibid.* p. 35

Sus canales de transmisión son formales y no formales, con lo que se acentúa la jerarquización en la estructura organizativa. Los recursos formales por los que se transmite dicha información varían. Actualmente se usan materiales impresos (oficios, memorándums, boletines, tabloneros de anuncios, folletos, manuales) y electrónicos (correos, *newsletter*, intranet, videoconferencias).

Los canales no formales pero que conservan los estratos de la organización van desde reuniones y eventos internos en cada una de las áreas, reuniones de ciclo (*staff meetings o kick off*) así como aquellas que se celebran al exterior de la misma.

1.4.2 Comunicación ascendente

A diferencia de la anterior, la información proviene de los estratos inferiores en línea ascendente, con la particularidad que es promovida precisamente por los niveles superiores para conocer con precisión el ambiente que prevalece en cada una de las subpartes de la organización. Estimula entre los individuos un sentimiento de participación en la definición de las políticas internas, la atención a sus principales demandas originadas por el clima laboral imperante y su grado de identificación con la misión, valores y cultura corporativa.

Además, “permite la participación de los (miembros) en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, con base en el conocimiento de sus tareas [...] permite el diagnóstico de las malinterpretaciones y la prevención de nuevos problemas [...] lo cual ayuda a incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas (y) mejora el conocimiento de los subordinados”²⁸.

Dentro de los canales de transmisión que se utilizan están las reuniones formales e informales; cartas y programas de preguntas y respuestas, encuestas de actitud, de clima o satisfacción laboral, buzón de sugerencias, además de entrevistas personales y/o grupales.

²⁸MARTÍNEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. *Op. cit.* p. 55

1.4.3 Comunicación horizontal

Refiere a la que se da entre individuos o grupos de la organización del mismo nivel jerárquico o similar, o que comparten funciones, para la coordinación de tareas, intercambio de información, solución de problemas y evitar duplicidades en las tareas encomendadas.

Esta comunicación encuentra mayor aceptación entre los integrantes debido a que por tratarse de estratos iguales, existe mayor confianza que la que se tiene con el nivel superior, lo que permite una mejor coordinación para la actividad a desarrollar y crea una conciencia de grupo o subgrupo sobre la importancia que juegan en la entidad y su aportación.

1.5. Comunicación externa

Es aquella que se genera desde el interior de la organización para las personas que no pertenecen a ella, con el propósito de dar a conocer a la entidad así como las actividades que realiza, su importancia en el entorno social y los beneficios que genera englobados en una imagen única. Los canales de transmisión más usados son boletines de prensa, campañas de publicidad, revistas, correos electrónicos, invitaciones y *web sites* donde se detalla la información de la misma.

Hay que destacar que este tipo de comunicación también existe en subgrupos que integran una organización teniendo en cuenta que sólo pretende difundir tanto las actividades como los recursos que se ofrecen para uso de otras subpartes.

Se “obtiene información relativa a las organizaciones, ya sea mensajes que crean o envían las entidades, como también todas las informaciones que provienen del entorno general y específico que puedan ejercer influencia en los públicos de la organización. Engloba todos los mensajes que la organización envía a sus públicos a través de los medios de comunicación masivos, pero también hace referencia a todas las informaciones difundidas masivamente, que provienen de los competidores, del sector al que pertenece la organización e incluso mensajes de carácter general que puedan afectar la organización”²⁹.

²⁹CAPRIOTTI, P. *Op. cit.* p. 46

1.6. Comunicación informal

Se genera por la desinformación o falta de la misma, y cuyos canales de transmisión son precisamente informales, es decir que carecen de un respaldo de los niveles superiores o de la autoridad, con la que los individuos buscan allegarse de datos intercambiando opiniones que resultan parciales o distorsionados, sin importar la posición jerárquica.

En este escenario es cuando surge el rumor, que son versiones fundamentadas en incertidumbres en un proceso comunicativo espontáneo y cotidiano, generando una cadena que fluye con rapidez, basándose en fuentes fiables aunque no se logre identificar al emisor primario.

Generalmente se presenta entre miembros de la organización cuya afinidad les permite una mayor cercanía y simpatía, que concuerdan en rechazos hacia las políticas internas o comparten una opinión. Ante la ausencia de un flujo informativo desde los niveles superiores, se busca encontrar respuestas a interrogantes que comienzan afectar más al desempeño de sus roles o actividades. Y se presenta cuando³⁰:

- Se percibe inseguridad en la situación prevaleciente.
- Se carece de información sobre una situación dada.

³⁰MARTÍNEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. *Op. cit.* pp. 78-79

- Los individuos tienen un interés especial en una situación y no se les informa acerca de ella, (por lo que) encontrarán lagunas para realizar sus propias inferencias.

Sin embargo, este tipo de comunicación tiene una ambivalencia. Si bien provoca afectaciones en la organización de forma interna como externa, puede en un momento ser utilizada por los niveles superiores para retroalimentarse de las inquietudes y del clima laboral que prevalece y que no se manifiestan en los canales formales.

Asimismo, “puede contener información que el sistema formal no desea difundir y que intencionalmente no menciona pero que de alguna manera quiere que se sepa”³¹. Sin embargo, que prevalezca en el interior o exterior de un grupo puede resultar más perjudicial pues filtra las redes de comunicación afectando con ello a los involucrados. De tal suerte que es necesario no detener la avalancha de informaciones distorsionadas, parciales o infundadas, sino centrarse en el origen y contrarrestarla fortaleciendo los canales formales, pues los datos que conlleva son por sí mismos, indicadores del ambiente que prevalece.

³¹*ibíd.* p. 80

1.7. Comunicación, equipo y trabajo.

Las formas en las que se desarrolla la comunicación permiten el intercambio formal e informal de información; sin embargo, existen algunas barreras que pueden ser obstáculos que afecten directamente a todas las áreas que comprenden nuestra organización y gravemente generarse desde los equipos de trabajo.

De acuerdo a la Universidad Autónoma Metropolitana³², estas barreras son de cuatro tipos:

- Semánticas: Diferentes percepciones de un mismo estímulo a partir de interpretaciones variables de parte de quienes reciben el mensaje.
- Físicas: Interferencias en el ambiente físico.
- Personales: Percepción de los individuos a partir de sus capacidades emotivas y sensoriales.
- En el proceso: El trabajo o labor que se desarrolla en una organización es una cadena de procedimientos interdependientes que, al incidir en un eslabón, afecta al resultado.

³²UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA. Integración del capital humano. Manual del Curso. 2013. México D.F. P. 13-17

Es por ello que para la obtención de resultados favorables, debe contemplarse evitar problemas de interpretación, que las instrucciones y encomiendas se extiendan de manera escrita para evitar la generación de interpretaciones personales, a través de un canal con un código único, entendible y de conocimiento general de quienes participan. En el que se especifiquen explícitamente, las actividades que realiza cada uno de los miembros del equipo de trabajo, la forma en que se interrelaciona con las desarrolladas por otros, y hacia dónde va encaminada cada etapa del proceso.

Cuando se requieran de modificaciones, ya sea por actualización o corrección en los procedimientos, es necesario hacer de conocimiento a cada una de las partes involucradas para el ajuste en sus actividades. Y finalmente, disminuir las posibilidades que el ambiente físico (inmueble y ayudas) incidan en las labores. Es posible, como señala la misma Universidad, que el manejo del entorno promueva positivamente actitudes favorables y de beneficio a la organización, al asegurar una correcta comunicación.

Ahora bien, si la comunicación resulta una parte importante en la organización, la integración de equipos donde fluya ésta resulta también esencial. La Universidad define como equipo de trabajo al “conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir determinadas metas”³³.

³³Íbid. P. 35

Y es imprescindible que exista como equipo de trabajo porque “los objetivos deben ser comunes, que existan un compromiso y una interdependencia; con normas operativas comunes, que el logro de la tarea dependa que los integrantes trabajen juntos, al menos parte del tiempo (y) se examinen avances y revisen procedimientos”³⁴.

E insistimos que se construya como equipo porque si bien debe funcionar un liderazgo formal que conduzca los esfuerzos, éste también debe existir de manera participativa por parte de los miembros que lo conforman, porque “las actividades se vuelven una responsabilidad individual pero que puede volverse colectiva si es necesario alcanzar los objetivos”³⁵.

Definidos los tipos de comunicación que podemos encontrar en el interior y exterior de una organización, no debemos olvidar que por sus características, como se ha venido mencionado, es un producto social de participaciones individuales, creadas para producir satisfactores con beneficios privados o para la sociedad en general. “Cuando se piensa que las organizaciones tienen objetivos, quienes realmente los tienen son las personas, la sociedad [...] Lo que hacen las organizaciones es traducir adecuadamente los objetivos de la sociedad, interiorizarlos y adoptar estrategias de planificación que les permitan satisfacerlos”³⁶.

³⁴ibid. P. 36

³⁵ibid. P. 40

³⁶ARDILA, J. *Op. cit.* p. 2

Algunos tipos de organizaciones son las dependencias públicas de los gobiernos locales, estatales o federal; las cuales identifican, analizan, proponen, evalúan y definen reglas o normas atendibles por la misma sociedad de la que emanan, especializadas en cierta problemática o para un determinado sector pero de beneficio general. En este caso se encuentra la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la cual, independientemente de los fines para los que fue creada, su funcionamiento responde a las características de una organización y en específico lo que refiere al tema de la comunicación.

2. SEMARNAT

En diciembre de 1994, en sustitución de la Secretaría de Pesca, se creó la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (Semarnap), ante la “necesidad de planear el manejo de recursos naturales y políticas ambientales en nuestro país desde un punto de vista integral, articulando los objetivos económicos, sociales y ambientales.”³⁷.

Posteriormente, el 30 de noviembre de 2000, tras una modificación por Decreto a la Ley Orgánica de la Administración Pública, que desincorporó el sector pesquero de la Semarnap, se crea la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) con el objetivo de “hacer una gestión funcional que permita impulsar una política nacional de protección ambiental que dé respuesta a la creciente expectativa nacional para proteger los recursos naturales y que logre incidir en las causas de contaminación y de la pérdida de ecosistemas y de biodiversidad”³⁸.

El 26 de noviembre de 2012³⁹ se publicó el Reglamento Interior de la Secretaría, mismo que permanece vigente, y donde se define la estructura orgánica-administrativa, en el cual señala que “a través de sus unidades administrativas, conducirá sus actividades en forma programada y con base en las políticas que establezca el Presidente de la República para el logro de los objetivos y

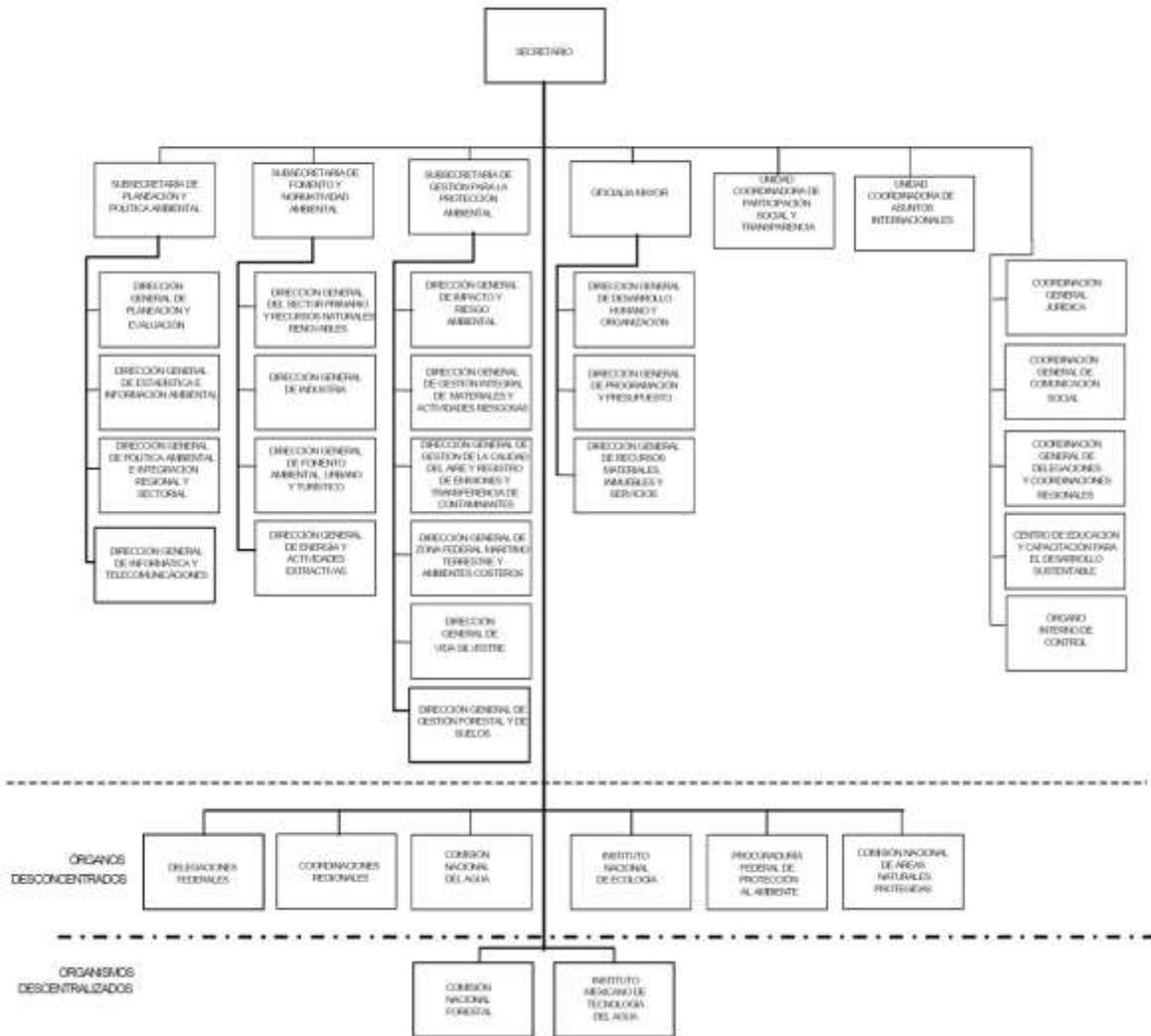
³⁷ ANTECEDENTES (S.F.) Recuperado el 17 de noviembre de 2013 de <http://www.semarnat.gob.mx/conocenos/Paginas/antecedentes.aspx>

³⁸ *Íbid.*

³⁹ “REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES”. Diario oficial de la Federación. Lunes 26 de noviembre de 2012. México D.F. Tomo DCCX No. 18. Segunda Sección. P. 1

prioridades de la planeación nacional de desarrollo y de los programas a su cargo, así como de las entidades del Sector coordinado”.

De esta manera, la Semarnat quedó integrada de la forma siguiente⁴⁰:



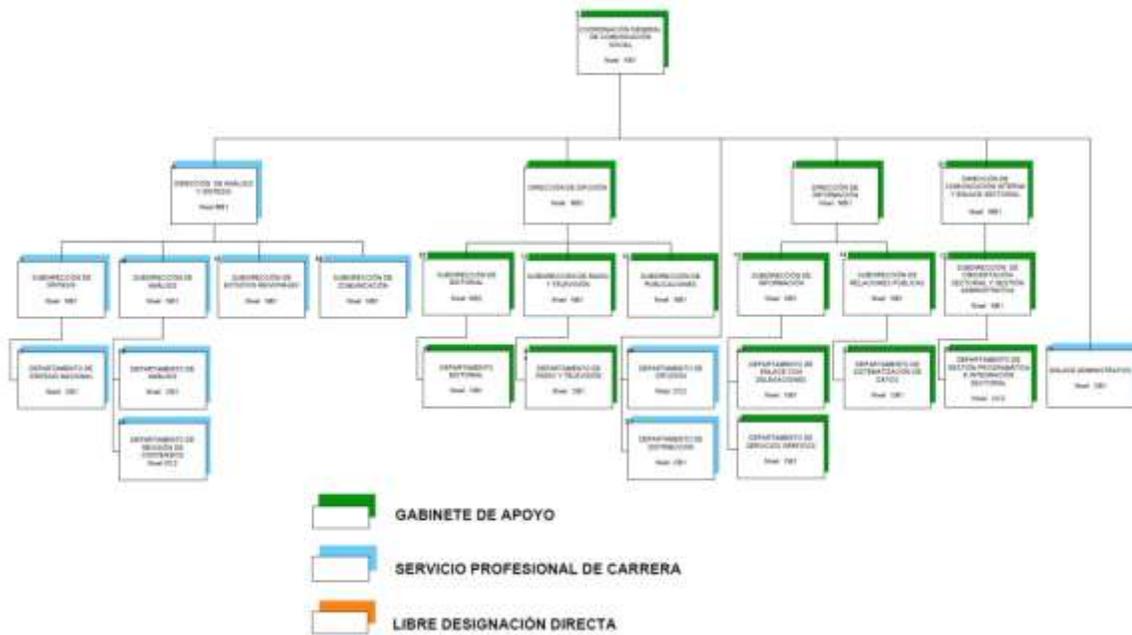
Organigrama vigente al 09 de marzo de 2014.

Fuente: http://pot.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrganigrama&_idDependencia=00016

⁴⁰ “Manual de Organización General de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales”. Diario Oficial de la Federación. Miércoles 13 de agosto de 2003. México D.F. Tomo DXCIX No. 9. P. 46

2.1. Coordinación General de Comunicación Social.

La estructura orgánica de la Coordinación General de Comunicación Social es⁴¹:



La designación del titular de la Coordinación es facultad del Secretario de Estado, por ser un área integrante de sus programas y estrategias de trabajo.

Entre las atribuciones del área de Comunicación Social y del titular asignado, de acuerdo al Reglamento Interior⁴² se encuentran:

⁴¹ ANTECEDENTES (S.F.) Recuperado el 17 de noviembre de 2013

de <http://www.semarnat.gob.mx/conocenos/documents/organigrama/111%20CGCS.pdf>

⁴² REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES. Diario oficial de la Federación. Lunes 26 de noviembre de 2012. México D.F. Tomo DCCX No. 18. Segunda Sección. P. 16-17

ARTÍCULO 15.

I. Definir criterios para el diseño de la imagen institucional del Sector, que permitan llevar a cabo actividades de comunicación mediática y relaciones públicas de la Secretaría;

II. Formular, realizar y supervisar el programa editorial aplicable al ámbito interno y externo de la Secretaría;

III. Coordinar, con las Dependencias de la Administración Pública Federal y con las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría, así como con las entidades federativas y municipios, según corresponda, la divulgación de la información, publicación y publicidad de materiales de la Dependencia, y concertar y promover éstos ante los sectores social y privado;

IV. Adecuar las actividades de comunicación social de la Secretaría a los lineamientos adoptados por el Gobierno Federal en la materia;

V. Asegurar el uso adecuado de la imagen gráfica de la Secretaría y de sus órganos desconcentrados, en lo que concierne al escudo, logotipo, identidad gráfica y colores en campañas, exposiciones y eventos con presencia de funcionarios del Sector, papelería oficial, publicaciones internas y externas, así como en el diseño de las páginas del Internet que realiza la Secretaría;

VI. Establecer los mecanismos para capturar, analizar y dar seguimiento a la cobertura informativa de los medios de comunicación, respecto de los temas que competen a la Secretaría;

VII. Coordinar, con las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría, en el ámbito de su competencia, la participación de la Dependencia en ferias y exposiciones;

VIII. Organizar conferencias de prensa, expedir boletines y otros materiales informativos y, en general, propiciar una presencia constante y oportuna de las acciones y programas de la Secretaría, así como de sus servidores públicos, en los medios masivos de comunicación;

IX. Realizar estudios de opinión en materia ambiental en la población abierta, así como en audiencias específicas, para orientar las acciones de la Coordinación;

X. Actuar como vocero oficial de la Secretaría, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Gobernación;

XI. Manejar e incrementar el acervo gráfico institucional;

XII. Desarrollar y actualizar el banco electrónico de información de esta unidad administrativa;

XIII. Controlar, asignar y certificar el Número Internacional Normalizado del Libro, para efectos de control interno de las publicaciones que realiza la Secretaría y de su certificación internacional ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor;

XIV. Planear, elaborar, gestionar y desarrollar el Programa Anual de Comunicación Social de la Secretaría;

XV. Planear, elaborar, gestionar y desarrollar el programa anual de publicaciones efímeras y permanentes de la Secretaría, en coordinación con las unidades administrativas;

XVI. Establecer un sistema de comunicación interna en la Secretaría, que asegure el flujo de información oportuna y relevante entre los trabajadores del Sector ambiental, y

XVII. Las demás que le confiera el Titular de la Secretaría, así como las que le señalen las disposiciones jurídicas aplicables.

2.1.1. Dirección de Análisis y Síntesis.

De acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y del Reglamento Interior de la Secretaría, la titularidad de la Dirección de Análisis y Síntesis de la Coordinación General de Comunicación Social de la Semarnat se asigna por concurso abierto al ser una plaza de Servicio Profesional de Carrera.

Sus principales funciones son:

- Coordinar el análisis de contenido de la información recopilada para determinar tendencias, puntos de conflicto, credibilidad, clima de opinión e imagen de las acciones realizadas por la Secretaría.
- Instrumentar los mecanismos adecuados de captación de información, por medios de sistemas y procedimientos, para elaborar y presentar informes de resultado y estudios.
- Coordinar la implementación de técnicas para recopilación y seguimiento de información, sobre tendencias en medios de comunicación, para elaborar informes semanales y mensuales que apoyen el proceso y toma de decisiones.
- Instrumentar el envío por internet, del resumen de noticias relevantes de la Secretaría, para mantener informados del acontecer nacional e internacional a los funcionarios de la dependencia.

- Coordinar las actividades que permitan captar los resultados que originen los productos informativos emitidos por la Coordinación General, para retroalimentar el proceso de definición de estrategias como proyección y producción de productos de comunicación.
- Establecer y coordinar la organización del copiado de carpetas informativas, para su distribución a funcionarios de la Secretaría.
- Organizar y controlar la actualización del archivo de información relativa a las actividades emprendidas por el titular del ramo, para ser proporcionadas a los funcionarios de la dependencia.
- Establecer las directrices para captar de los medios impresos y electrónicos, la información relacionada con el medio ambiente y los recursos naturales.
- Definir la integración del resumen de información nacional e internacional, que publican los medios de comunicación en relación a las actividades de la Secretaría y del sector, para integrar la carpeta de síntesis informativa matutina, vespertina e internacional.
- Definir parámetros de análisis, para identificar modalidades positivas y negativas de la imagen que presenta el sector ante la opinión pública.

A esta Dirección pertenecen la Subdirección de Análisis y sus Jefaturas Departamentales de Análisis y de Revisión de Contenidos; la Subdirección de Síntesis y su Jefatura de Departamento de Síntesis Nacional, la Subdirección de Comunicación y la Subdirección de Estudios Regionales.

2.1.2. Subdirección de Síntesis.

Al igual que la Dirección, la figura del Subdirector de Síntesis es un cargo del Servicio Profesional de Carrera y se asigna por concurso abierto. Dentro de sus principales funciones están:

- Organizar la planeación, programación, supervisión y control del procesamiento, monitoreo permanente y captación de la información más relevante del sector ambiental detectada en los medios impresos y electrónicos de comunicación.
- Integrar la carpeta de recortes de la Secretaría, a fin de integrar la información relativa a los programas y acciones que se emprenden sobre medio ambiente y recursos naturales.
- Organizar la revisión e integración informativa de la carpeta nacional e internacional, así como las especiales o extraordinarias que se generen sobre el sector.
- Organizar la distribución oportuna de la carpeta informativa, para los funcionarios de la Secretaría.
- Supervisar la elaboración de informes, cuadros estadísticos y gráficos que contengan los resultados de estudios y análisis cualitativo y/o cuantitativo de la información relativa a la Secretaría.
- Coordinar la integración del archivo informativo de temas de interés del sector, para contribuir en el seguimiento y evaluación de la información.

- Proponer al titular de la Dirección de área, la integración de informes, resultados y estudios requeridos por la Coordinación General en materia de seguimiento de información.

A su vez, la Subdirección cuenta con una jefatura departamental como apoyo a sus funciones.

2.1.3. Jefatura de Departamento de Síntesis Nacional.

Dicho cargo se inscribe en el Servicio Profesional de Carrera, por lo que la titularidad del mismo se lleva a cabo por concurso público. Sus principales funciones son:

- Integrar la carpeta informativa nacional e internacional que se procesa en la dependencia, para distribuirse entre los funcionarios de la misma.
- Capturar notas de prensa de los estados, referidas a las actividades de la Secretaría y órganos desconcentrados.
- Efectuar el registro y control de distribución de material informativo para funcionarios de la Secretaría.
- Desarrollar mecanismos para recopilar información de interés sectorial nacional e internacional, susceptible de ser utilizada en los órganos de difusión interna y publicaciones oficiales.

- Integrar, conformar y capturar la información que se difunde en el sitio web de la Secretaría, a efecto de ser consultada por funcionarios de la dependencia y personal que ingrese al sitio electrónico de la institución.
- Realizar informes de resultados y estudios requeridos por la Subdirección de área en materia de información ambiental.
- Verificar que los servicios de consulta de diarios y de síntesis informativa solicitados por las áreas de la dependencia, se proporcionen de manera oportuna y eficiente.

2.1.4. Personal Operativo (Sindicalizado de base).

Para la elaboración de la carpeta de recorte de Síntesis Nacional de horario especial, se tienen asignados cuatro plazas de personal operativo sindicalizado de base. De acuerdo a la definición de su puesto y con base al registro de Metas para Personal Operativo 2011-2012 en el portal de intranet de *Elearning* de la Semarnat, se cuenta con:

- Jefe de Oficina de Obras. Sus principales funciones son identificar las noticias de interés para la Semarnat, enmarcar y fechar las notas seleccionadas, clasificar por prioridad las notas seleccionadas, digitalizar las notas clasificadas y archivar las notas digitalizadas.

- Técnico Superior. Sus principales funciones son identificar las noticias de interés para la Semarnat, enmarcar y fechar las notas seleccionadas, recibir los periódicos y revistas, registrar los ejemplares recibidos y solicitar al proveedor los faltantes, y colocar las publicaciones registradas en su ubicación correspondiente en el archivo físico.
- Técnico especializado. Sus principales funciones son identificar las noticias de interés para la Semarnat, enmarcar y fechar las notas seleccionadas, actualizar los formatos necesarios, mantener el suministro de formatos para la síntesis informativa de la Semarnat, avisar al superior jerárquico instantáneamente, de las menciones de interés para la Semarnat y solicitar al proveedor el audio y video de la mención correspondiente.

DIAGRAMA DE RESPONSABILIDADES					
Dependencia: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales					
Unidad Administrativa: Coordinación General de Comunicación Social					
Nombre del procedimiento:					
Dirección	Subdirección	Jefe de Departamento	Jefe de Oficina	Técnico Superior	Técnico Especializado
<p>Instrumentar los mecanismos adecuados de captación de información, por medios de sistemas y procedimientos, para elaborar y presentar informes de resultado y estudios.</p> <p>Coordinar la implementación de técnicas para recopilación y seguimiento de información, sobre tendencias en medios de comunicación.</p> <p>Instrumentar el envío por internet, del resumen de noticias relevantes de la Secretaría, para mantener informados del acontecer nacional e internacional a los funcionarios de la dependencia.</p> <p>Establecer y coordinar la organización del copiado de carpetas informativas, para su distribución a funcionarios de la Secretaría.</p> <p>Establecer las directrices para captar de los medios impresos y electrónicos, la información relacionada con el medio ambiente y los recursos naturales.</p> <p>Definir la integración del resumen de información nacional e internacional, que publiquen los medios de comunicación en relación a las actividades de la Secretaría y del sector, para integrar la carpeta de síntesis informativa matutina, vespertina e internacional.</p>	<p>Organizar la planeación, programación, supervisión y control del procesamiento, monitoreo permanente y capacitación de la información más relevante del sector ambiental detectada en los medios impresos y electrónicos de comunicación.</p> <p>Integrar la carpeta de recortes de la Secretaría, a fin de integrar la información relativa a los programas y acciones que se emprenden sobre medio ambiente y recursos naturales.</p> <p>Organizar la revisión e integración informativa de la carpeta nacional e internacional, así como las especiales o extraordinarias que se generen sobre el sector.</p> <p>Organizar la distribución oportuna de la carpeta informativa, para los funcionarios de la Secretaría.</p>	<p>Integrar la carpeta informativa nacional e internacional que se procesa en la dependencia, para distribuirse entre los funcionarios de la misma.</p> <p>Capturar notas de prensa de los estados, referidas a las actividades de la secretaría y órganos desconcentrados.</p> <p>Efectuar el registro y control de distribución de material informativo para funcionarios de la Secretaría.</p> <p>Desarrollar mecanismos para recopilar información de interés sectorial nacional e internacional, susceptible de ser utilizada en los órganos de difusión interna y publicaciones oficiales.</p> <p>Verificar que los servicios de consulta de diseños y de síntesis informativa solicitados por las áreas de la dependencia, se proporcionen de manera oportuna y eficiente.</p>	<p>Identificar las noticias de interés para la Semarnat.</p> <p>Enmarcar y fechar las notas seleccionadas.</p> <p>Clasificar por prioridad las notas seleccionadas.</p> <p>Digitalizar las notas clasificadas.</p> <p>Archivar las notas digitalizadas.</p>	<p>Identificar las noticias de interés para la Semarnat.</p> <p>Enmarcar y fechar las notas seleccionadas.</p> <p>Recher los periódicos y revistas.</p> <p>Registrar los ejemplares recibidos y solicitar al proveedor los faltantes.</p> <p>Colocar las publicaciones registradas en su ubicación correspondiente en el archivo físico.</p>	<p>Identificar las noticias de interés para la Semarnat.</p> <p>Enmarcar y fechar las notas seleccionadas.</p> <p>Actualizar los formatos necesarios.</p> <p>Mantener el suministro de formatos para la síntesis informativa de la Semarnat.</p>

ESQUEMA DE FUNCIONES DEL PERSONAL QUE PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DE LA CARPETA DE RECORTE DE PRENSA. 01 DE NOVIEMBRE DE 2013.

2.2. Marco laboral.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, artículo 5, fracción II inciso a) define que⁴³:

ARTÍCULO 5.- Son trabajadores de confianza:

...

II. En el Poder Ejecutivo, los de las dependencias y los de las entidades comprendidas dentro del régimen del apartado B del artículo 123 Constitucional, que desempeñan funciones que conforme a los catálogos a que alude el artículo 20 de esta Ley sean de:

a) Dirección, como consecuencia del ejercicio de sus atribuciones legales, que de manera permanente y general le confieren la representatividad e implican poder de decisión en el ejercicio del mando a nivel directores generales, directores de área, adjuntos, subdirectores y jefes de departamento.

Por su parte, en el Manual de Percepciones de la Administración Pública Federal⁴⁴ define como funcionario público a:

Las personas al servicio de la Administración Pública Federal que asumen funciones de iniciativa, decisión y mando con carácter de autoridad y de representatividad de la dependencia o entidad a la que están adscritas y que ocupan los grupos jerárquicos a que se refiere el artículo 38, segundo párrafo del PEF, y que se detallan en su anexo 10, como son: Jefe de Departamento, Subdirector de Área, Director de Área, Director General Adjunto, Director General, Coordinador General, Jefe de Unidad, Oficial

⁴³. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO. 1963 [En línea] Consultado el 05 de septiembre de 2013. URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/111.doc>.

⁴⁴MANUAL DE PERCEPCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. D.O.F. 30 de mayo de 2003. México. P. 20

Mayor o equivalente, Subsecretario, los puestos homólogos a cada uno de los anteriores, y Secretario de Estado, así como sus equivalentes en las entidades.

Referente a los trabajadores de base, los artículos 6 y 9 de la Ley Federal de Trabajadores del Estado⁴⁵ a la letra dicen:

ARTÍCULO 6.- Son trabajadores de base:

Los no incluidos en la enumeración anterior y que, por ello, serán inamovibles. Los de nuevo ingreso no serán inamovibles sino después de seis meses de servicios sin nota desfavorable en su expediente.

...

ARTÍCULO 9.- Los trabajadores de base deberán ser de nacionalidad mexicana y sólo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan desarrollar el servicio respectivo. La sustitución será decidida por el titular de la dependencia oyendo al sindicato.

Definidos los conceptos sobre funcionario público, trabajadores de confianza y base, así como las funciones para los cargos de confianza antes descritos, en los que se establece el perfil y conducción con la que deben desempeñar sus labores profesionales, resta sólo definir las relaciones laborales entre la institución y los trabajadores, mismas que se rigen por las Condiciones Generales de Trabajo (CGT-Semarnat) vigentes, acordadas a través de una serie de reuniones entre el Sindicato, la Secretaría y sus Órganos Desconcentrados y Descentralizados, y que fueron autorizadas el 10 de junio de 2004, por el entonces titular de la dependencia, Alberto Cárdenas Jiménez, y de conformidad por el secretario

⁴⁵Op. cit. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

general del Comité Ejecutivo Nacional de Trabajadores de la Semarnat, Abdíes Pineda Morín.

Los trabajadores de confianza, entre ellos los inscritos en el Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, y que realizan funciones referidas en el artículo 5 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado “B” del Artículo 123 Constitucional, “así como aquellos que señale el Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal y el específico de la Secretaría, quedan excluidos del Régimen establecido en las Condiciones”⁴⁶.

2.2.1. Perfil General.

Con base a las Condiciones Generales de Trabajo, el perfil de todo trabajador operativo de base sindicalizado se define en el artículo 10, fracciones IV y VII:

IV. Tener la escolaridad, los conocimientos y la experiencia requeridos en el puesto.

...

VII. Los profesionales, además de los requisitos anteriores, deberán presentar la cédula profesional o autorización para ejercer, expedida por las autoridades competentes o bien la autorización provisional que se otorgue para ejercer la profesión respectiva.

⁴⁶ SEMARNAT. Condiciones Generales de Trabajo. 2004. México. P. 9

2.2.2. Horarios de trabajo.

El artículo 38 de las Condiciones Generales de Trabajo señala que:

“Es trabajo diurno el comprendido entre las 6:00 y las 22:00 horas; nocturno, entre las 20:00 y las 6:00 horas y mixto aquel que comprende periodos de tiempo diurno y nocturno, siempre que éste último sea menor de tres horas y media. Si comprende las tres horas y media o más, se considerará jornada nocturna”.

Mientras, el artículo 39 agrega en este sentido que:

“Por naturaleza de sus funciones, la Secretaría podrá conjuntamente con el Sindicato, convenir horarios especiales, sin que para ello signifique incrementar la jornada de trabajo establecida en las presentes Condiciones”.

De los días de descanso obligatorio (sin mencionar sábados y domingos que en la Semarnat son días de asueto en general) el artículo 63 precisa que:

En la Secretaría son días de descanso obligatorio los siguientes:

- a) Los que determine el calendario oficial, así como aquellos que el Ejecutivo Federal acuerde otorgar como tales.
- b) El día del cumpleaños del trabajador.
- c) El 10 de mayo para las madres trabajadoras.
- d) El día del trabajador de la Semarnat, que será el segundo viernes del mes de agosto de cada año. En este día se rendirá homenaje a los trabajadores de la

Secretaría que fallecieron en el cumplimiento de su deber mediante la celebración de actos cívicos por cuenta de la Secretaría.

Es preciso señalar que se hace acotación en estos días, toda vez que el tema de nuestra investigación y propuesta de Manual de Procedimiento es referente a las labores que se desempeñan los sábados, domingos y días de descanso obligatorio.

Sobre el horario especial, el sustento jurídico es con base a la Norma que regula las jornadas y horarios de labores en la Administración Pública Federal centralizada⁴⁷, que en el punto número siete, sobre los horarios especiales, señala:

Los Oficiales Mayores de las dependencias y sus equivalentes en los órganos desconcentrados, podrán establecer horarios distintos a los contenidos en la presente Norma, siempre y cuando ello sea necesario y quede debidamente justificado por la naturaleza específica de las funciones.

Igualmente, los Oficiales Mayores y sus equivalentes, cuando así lo justifique por circunstancias específicas, podrán excepcionalmente autorizar bajo su responsabilidad, un horario temporal distinto al contenido de la presente Norma.

⁴⁷ SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Norma que regula las jornadas y horarios de labores en la Administración Pública Federal. 1999. México. [En línea] Consultado el 05 de septiembre de 2013. URL: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/Compilacion/69.pdf>.

2.2.3. Desempeño de labores.

Referente a cómo deben desempeñar sus labores los trabajadores operativos de base sindicalizados, en los artículos 69 y 70 de las Condiciones Generales de Trabajo se considera que:

“Para obtener la mayor seguridad y eficacia en el trabajo y proporcionar el servicio público que es a su cargo, con alta calidad y eficacia, los trabajadores deberán realizar las labores que tienen encomendadas con la debida intensidad, cuidado y esmero, sujetándose en general a las reglas establecidas en las presentes Condiciones así como en los acuerdos que sobre el particular suscriban la Secretaría y el Sindicato.

“La intensidad es el grado de energía y dedicación que el trabajador debe poner empeño en sus funciones. La calidad del trabajo estará determinada por la actitud, cuidado, esmero, eficacia y responsabilidad con que el trabajador deba desempeñarlo, según el tipo de funciones o actividades que le sean encomendadas, sobre la base de su constancia de nombramiento y/o asignación de percepciones.”

2.2.4. Beneficios.

Sobre los beneficios que deben recibir los trabajadores operativos de base sindicalizados, los cuales la dependencia está obligada a proporcionar, está la capacitación, así como materiales y equipo para el desempeño de sus labores, según se estipula en el artículo 83 fracciones V, XIV, XXI y XXII de las Condiciones Generales de Trabajo, que dicen:

V. De acuerdo con el presupuesto anual autorizado, aportar los recursos económicos y materiales que se requieran para la aplicación de los programas de capacitación que se impartirán a todos los trabajadores de base de conformidad con los programas aprobados por la Comisión Mixta de Capacitación, Incentivos a la Productividad y Becas.

...

XIV. Proporcionar a los trabajadores los materiales, herramientas, útiles y equipos necesarios para el desempeño de los trabajos que le son propios, quienes en ningún caso serán responsables por la no ejecución, demora o defectos de dichos trabajos si habiendo notificado por escrito a sus superiores de la falta de estos elementos, no les hayan proporcionado oportunamente los artículos mencionados.

...

XXI. La Secretaría se obliga a establecer y operar unidades de capacitación en las que se impartan los cursos necesarios a los trabajadores, que les permitan elevar su aptitud profesional y obtener promociones.

...

XXII. La Secretaría gestionará y otorgará a los trabajadores cursos de especialización relacionados con las actividades sustantivas de la Secretaría.

En el artículo 68, fracciones XVII y XX de las Condiciones Generales de Trabajo, se agrega que el trabajador debe:

XVII. Recibir de conformidad con lo establecido en la Ley (Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado) cursos de capacitación técnica y administrativa para el mejoramiento de su calidad como trabajador.

...

XX. Participar en procesos de profesionalización que se instrumenten para la carrera del trabajador, mediante las reglas y modalidades que la Secretaría y el Sindicato convengan.

Del mismo modo, en el artículo 118 de las Condiciones Generales de Trabajo se señala que:

La Secretaría estará obligada a impartir capacitación a todos los trabajadores y éstos a recibirla. Los objetivos de la capacitación serán:

- I.** Promover la superación técnica, profesional y humana de los trabajadores.

- II.** Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar la información para la creación y aplicación de nueva tecnología.

- III.** Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, para llevar a cabo actividades modificadas por la introducción de nueva tecnología o de nuevos procedimientos.

- ...

- VI.** Incrementar la eficiencia del trabajador.

- VII.** Mejorar las actividades personales y el nivel cultural del trabajador.

- VIII.** Estimular a los trabajadores que concluyan satisfactoriamente los cursos cuyos propósitos sea mejorar el desempeño de sus labores.

2.2.5. Derechos y obligaciones.

Respecto a las características propias de su cargo, en las Condiciones Generales de Trabajo se especifica:

ARTÍCULO 86. Son derechos de los trabajadores:

I. Desempeñar únicamente las funciones que se señalan en el catálogo de puestos vigentes en la Secretaría al puesto que tenga asignado el trabajador, salvo en los casos en que por necesidades especiales del servicio se requiera su colaboración en otro trabajo en situaciones de emergencia.

...

ARTÍCULO 87. Son obligaciones del trabajador:

I. Desempeñar las labores señaladas en su nombramiento o designación con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, de conformidad con los instructivos o reglamentos vigentes y, a falta de previsión expresa, en la forma que determinen sus jefes o superiores.

...

VII. Asistir a los cursos de capacitación que se impartan, para mejorar su preparación y eficiencia.

...

X. Emplear adecuadamente los materiales que se les proporcionen para el desempeño de su trabajo.

...

ARTÍCULO 88. Queda prohibido a los trabajadores:

...

III. Hacer uso indebido del equipo y del material que les suministre la Secretaría para el desempeño de sus labores.

...

VI. Usar los útiles y herramientas que se les suministre en actividades ajenas al servicio.

...

XV. Causar daño o destruir intencionalmente edificios, instalaciones, obras, maquinaria, instrumentos, muebles, útiles de trabajo, materias primas y demás objetos que estén al servicio de la Secretaría.

2.2.6. Convivencia laboral.

En lo que refiere a las reglas de convivencia laboral entre el personal operativo de base sindicalizado y sus superiores, las Condiciones Generales de Trabajo de la Semarnat estipulan:

ARTÍCULO 83. El Titular (de la Semarnat) está obligado a:

...

XVIII. Dictar las medidas necesarias y observar que los servidores públicos de confianza, se conduzcan en su empleo, cargo o comisión con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud para con los trabajadores de base a su cargo. En caso de incumplimiento se aplicarán las medidas pertinentes conforme a la ley aplicable.

Además que, en los casos cuya falta provenga del trabajador operativo de base sindicalizado:

ARTÍCULO 95. En los términos de la fracción V del referido artículo 46 de la Ley (Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado) sólo dejará de surtir efecto el nombramiento y la designación cuando medie resolución del Tribunal en los casos que a continuación se señalan:

...

VII. Por desobedecer reiteradamente y sin justificación las órdenes que reciba de sus superiores.

2.3. Valores Institucionales.⁴⁸

MISIÓN

Incorporar en todos los ámbitos de la sociedad y de la Función Pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales, conformando así una política ambiental integral e incluyente dentro del marco del desarrollo sustentable. Contener y revertir tanto los procesos de contaminación ambiental del aire, el agua, el suelo y el paisaje, como las presiones sobre nuestros ecosistemas, especies de vida silvestre, acervos genéticos, servicios ambientales y recursos naturales es responsabilidad de la Semarnat.

⁴⁸Op. cit. SEMARNAT, 2001, p. 17-23

No obstante, en este empeño sólo se tendrá éxito mediante la inclusión comprometida de la multiplicidad de actores públicos y privados que diariamente toman decisiones acerca del uso del territorio y de sus diferentes atributos ambientales. Así, para conservar y aprovechar sustentablemente nuestra biodiversidad, así como mantener o mejorar el medio ambiente en el mediano y largo plazo, es imprescindible incluir y articular la participación de todos los sectores económicos y sociales en la gestión cotidiana de la política ambiental y de recursos naturales cuyo propósito es alcanzar la sustentabilidad del desarrollo.

VISIÓN

Un país en el que la ciudadanía abrigue una auténtica preocupación por proteger y conservar el medio ambiente y utilizar sustentablemente los recursos naturales conciliando el desarrollo económico, la convivencia armónica con la naturaleza y la diversidad cultural.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Considerando, destacaremos sólo los planteamientos que deberían conducir el compromiso, adhesión y apropiación del código al círculo de trabajo de la Coordinación General de Comunicación Social, específicamente a la Dirección de Análisis y Síntesis, aunque esté destinado a toda la Administración Pública Federal. Por lo que de este modo tenemos que:

1. Uso del cargo público

1.1. Conocimiento y aplicación de leyes

...

Actuaré siempre de acuerdo con el Código de Ética de la Administración Pública Federal.

...

Me comprometo a cumplir con los procedimientos descritos en el manual de organización de la institución a la que pertenezco.

...

1.2. Cumplimiento del servicio público.

...

Realizaré mi trabajo con honestidad, eficiencia y profesionalismo, cumpliendo con oportunidad y calidad, las tareas encomendadas sin discriminar a ninguna persona.

...

Me comprometo a cumplir responsablemente con las obligaciones y facultades inherentes a mi puesto, y en el desempeño de mis funciones me conduciré de acuerdo con los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen el servicio público.

...

1.3. Toma de decisiones

...

Propiciaré la participación de mis compañeros y colaboradores en la toma de decisiones con imparcialidad y eficiencia, anteponiendo el interés común a los intereses individuales.

Me comprometo a sustentar debidamente mis propuestas con información confiable, para una toma de decisiones fundada y prudente.

...

1.5. Uso y asignación de recursos

Usaré y asignaré en forma transparente, equitativa e imparcial los recursos humanos, materiales y financieros, para realizar mi trabajo de manera eficiente bajo criterios de racionalidad, austeridad y ahorro.

...

Me comprometo a distribuir justa y equitativamente las cargas de trabajo entre mis colaboradores y subordinados, de acuerdo con el perfil y las capacidades de cada persona, sin excepciones ni favoritismos.

Administraré responsablemente mí tiempo aprovechándolo en actividades propias de mi trabajo. Evitaré distraer o quitarle el tiempo a mis compañeros durante la jornada laboral.

...

2. Uso de la información y rendición de cuentas

...

Compartiré y difundiré toda información que pueda ser aprovechada por otras áreas o personas de la institución.

...

3. Relaciones y convivencia institucionales

3.1. Relación con la sociedad

...

Me esmeraré en presentar una imagen personal y de mi área de trabajo digna y agradable a los demás.

...

3.2. Atención a quejas y denuncias

...

Promoveré una cultura responsable de denuncia entre los usuarios y mis compañeros.

...

3.4. Relaciones entre los servidores de la Semarnat y el sector ambiental

Me comprometo a dar a mis compañeros de trabajo, colaboradores, subordinados y a mis superiores, un trato digno basado en el respeto mutuo, la cortesía y la equidad sin importar jerarquías.

...

Reconoceré los méritos y el trabajo de mis compañeros, colaboradores y subordinados. Evitaré apropiarme de sus ideas y esfuerzo.

Me abstendré de propagar o escuchar rumores o chismes que lesionen la integridad moral y la reputación de mis compañeros o superiores; tampoco haré juicios condenatorios sin fundamento.

...

No usaré mi jerarquía para faltar al respeto, discriminar o acosar a mis colaboradores y subordinados.

...

Fomentaré un ambiente de confianza y comunicación con quienes convivo en el trabajo.

Seré tolerante y respetaré las opiniones y preferencias de los demás; me esforzaré por ser flexible y comprensivo. En casos de conflicto daré prioridad al diálogo y a la concertación.

...

5. Desarrollo integral permanente

Mejoraré mi desempeño, productividad laboral y personal aprovechando responsablemente las oportunidades de capacitación que se me proporcionen.

Me comprometo a capacitarme y mantenerme actualizado en lo relativo a mis funciones y materia de trabajo para desempeñarme con calidad y efectividad en mi puesto.

Al participar en cualquier concurso de capacitación, asistiré puntualmente y pondré mi mejor empeño para cumplir con los objetivos de aprendizaje.

Daré las facilidades necesarias a mis colaboradores y subordinados para que se capaciten y se superen profesionalmente. Procuraré también su legítima promoción laboral.

Me comprometo a participar responsablemente en la detección de necesidades de capacitación que requiero por mi puesto y las del personal que esté bajo mi responsabilidad.

Compartiré con mis compañeros de trabajo, colaboradores y subordinados conocimientos y habilidades adquiridos durante la capacitación y con la experiencia.

Haré reuniones frecuentes con mi personal para estar bien informados y actualizados sobre los asuntos sustantivos de nuestra área de trabajo.

Fomentaré el espíritu de trabajo en equipo y de responsabilidad compartida con mis colaboradores y subordinados.

Me comprometo a estar bien informado acerca de los servicios que ofrece mi área y a proporcionar una atención superior a nuestros usuarios.

Por mi propia iniciativa invertiré tiempo y esfuerzo en desarrollar mi propio capital humano.

CÓDIGO DE ÉTICA

De la misma forma como se aplicó en el Código de Conducta, para este apartado resaltaremos sólo aquellos planteamientos que son normativos en las labores de la Dirección de Síntesis y Análisis, en específico al grupo de trabajo que realiza la Síntesis Nacional de horario especial. Así, tenemos que:

BIEN COMÚN

El compromiso con el bien común implica que el servidor público esté consciente de que el servicio público es un patrimonio que pertenece a todos los mexicanos y que representa una misión que sólo adquiere legitimidad cuando busca satisfacer las demandas sociales y no cuando se persiguen beneficios individuales.

...

HONRADEZ

El servidor público no deberá utilizar su cargo público para obtener algún provecho o ventaja personal o a favor de terceros.

...

JUSTICIA

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie, debe asumir y cumplir el servidor público. Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.

TRANSPARENCIA

El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la ley. La transparencia en el servicio público también implica que el servidor haga uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su aplicación.

RENDICIÓN DE CUENTAS

Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad. Ello lo obliga a realizar sus funciones con eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

...

IGUALDAD

El servidor público debe prestar los servicios que se le han encomendado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política. No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que propicien el incumplimiento de la responsabilidad que tiene para brindar a quien le corresponde los servicios públicos a su cargo.

EQUIDAD LABORAL⁴⁹

El 30 de agosto de 2012, el Gobierno de México publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres NMX-R-025-SCFI-2012, con el objetivo de implementar esquemas, mecanismos y políticas que permitan a las y los trabajadores y empleadores, negociar horarios y espacios laborales de tal forma que se incrementen las posibilidades de compatibilidad entre las exigencias laborales y familiares.

“Para la elaboración de esta Norma se consideraron los modelos de gestión que promueve el Gobierno Federal: Modelo de Equidad y Género (MEG: 2003) del Instituto Nacional de las Mujeres; los distintivos *Empresa Incluyente “Gilberto Rincón Gallardo”*; Empresa Familiarmente Responsable de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Modelo de Reconocimiento por la Cultura de la No Discriminación del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. También fueron incluidas las aportaciones realizadas por los factores de la producción, de personas expertas, de instituciones académicas, de organizaciones sociales y de instancias de la Administración Pública Federal”.

Los lineamientos establecidos en esta Norma Mexicana están divididos en cinco ejes que abordan los siguientes temas:

⁴⁹SECRETARÍA DE ECONOMÍA. Boletín 288-12. 30 de agosto de 2012. México. [en línea] Consultado el 05 de septiembre de 2013. URL: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/9195-boletin288-12>

- Igualdad y no discriminación en los principios y documentos rectores de la organización, en los procesos de reclutamiento y selección de personal, en las oportunidades de ascenso, en los salarios, incentivos y compensaciones por trabajos de igual valor, así como en la permanencia en el trabajo.
- Previsión Social y acceso a la capacitación y actividades de formación con igualdad de oportunidades, así como prácticas que favorezcan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Clima laboral libre de discriminación y de violencia laboral.
- Accesibilidad y ergonomía para personas con discapacidad, personas adultas mayores y mujeres embarazadas o en periodo de lactancia.
- Libertad sindical.

Con la definición del marco estructural de la Semarnat en el que se establecen características propias de la organización, además de detallar las relaciones laborales, convivencia interna y los ejes regulatorios con los que se establece el equipo de trabajo para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa, analizaremos dicho documento desde la perspectiva de cómo se realiza en la actualidad en comparación con el Manual de Procedimiento vigente.

3. CARPETA DE RECORTE DE PRENSA

El 28 de noviembre de 2006, la Coordinación General de Comunicación Social de la Semarnat presentó el Manual de Procedimientos Administrativos bajo el registro SEMARNAT-111.1-MPROC-2006, mediante el cual se oficializaron los procedimientos de las distintas actividades que realizan sus áreas de trabajo, entre ellas la Dirección de Análisis y Síntesis, y cuyo propósito⁵⁰ fue:

“Consolidar los trabajos realizados por las áreas que integran la Coordinación y evitar duplicidad de funciones y reducir tiempo en la atención de servicios [...] orientar las funciones que realiza el personal para apoyar la visión y misión de la Secretaría [...] contar con herramientas de apoyo administrativo, que permitan desarrollar con eficiencia las funciones [...] servir como instrumento de referencia y consulta que guíe a los servidores públicos de la unidad administrativa en el desarrollo de sus actividades para orientarlas y agilizarlas”

En el manual se especifica el procedimiento para “integrar, analizar y procesar la información que sobre las actividades de la Secretaría y las entidades del Sector difundan periódicos y revistas nacionales e internacionales, y transmitirla al titular del ramo y servidores públicos de la dependencia”⁵¹, mediante la elaboración de la síntesis informativa y la carpeta de recortes de prensa, y difundirla internamente “para la toma de decisiones de las Unidades Administrativas y del sector en general”⁵².

⁵⁰ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS SEMARNAT-111.1-MPROC-2006. 2006. México. P. 3

⁵¹ Ibid. P. 5

⁵² Ibid. P. 14

Para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa y de la síntesis informativa se asignó a la Dirección de Análisis y Síntesis de la Coordinación General de Comunicación Social de la Semarnat. La responsabilidad directa recae en la Subdirección de Síntesis, quien deberá:

- Producir una carpeta informativa matutina, diaria e impresa, que integre las noticias ambientales y de interés específico publicadas en la prensa nacional y en noticieros de radio y televisión.
- Hacer llegar a los titulares de la Secretaría, de la Coordinación General de Comunicación Social y a sus diferentes destinatarios, la carpeta informativa impresa.
- Elaborar y difundir una síntesis matutina y otra vespertina diariamente.

La carpeta de recorte de prensa se compone, según el mismo manual, por:

SÍNTESIS INFORMATIVA: Resumen de las notas periodísticas que aluden al sector.

CARPETA DE RECORTES: Los diversos espacios físicos de periódico que se recortan y se pegan en formatos establecidos que contienen el nombre del

periódico, la fecha y el número de página en que se localizó dicho recorte y que deberá contener el siguiente orden, definido por secciones:

- 1.- Semarnat
- 2.- Medio Ambiente
- 3.- Recursos Naturales
- 4.- Géneros de Opinión (algunas columnas políticas)
- 5.- Información general (básicamente de índole político)
- 6.- Cartones (algunas caricaturas)

Y para su elaboración se conformó un grupo de trabajo por personal operativo sindicalizado de base que revisa las noticias emitidas por periódicos, noticiero de radio y televisión, revistas y portales de internet.

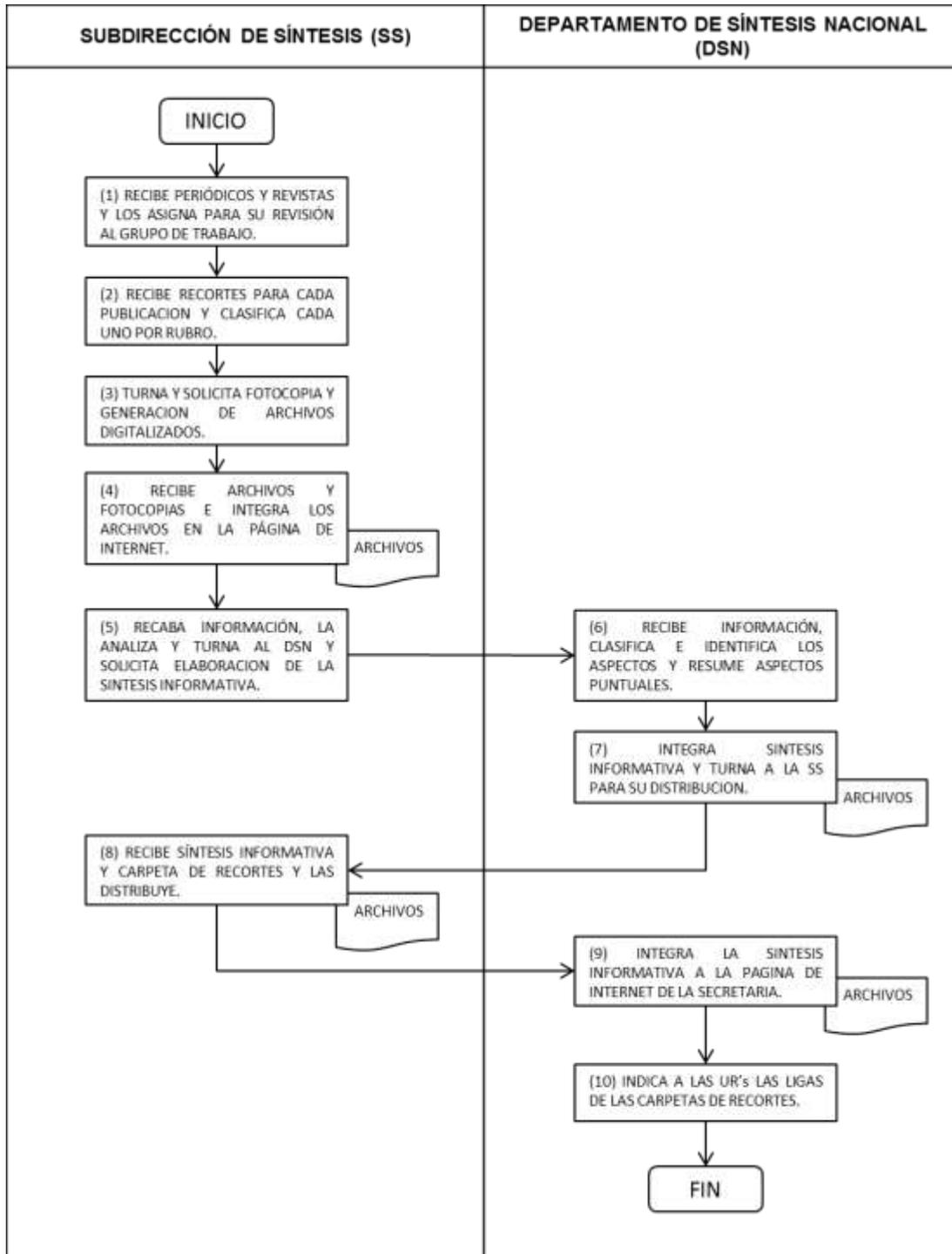
3.1. Descripción del procedimiento.

Se definen diez actividades en las que intervienen la Subdirección de Síntesis y el Departamento de Síntesis Nacional, así como personal operativo sindicalizado de base. El tiempo estimado para su elaboración es de ocho horas⁵³.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
	No.	DESCRIPCIÓN
Subdirección de Síntesis	1	Recibe diariamente los periódicos y revistas de circulación nacional y los asigna para su revisión, de acuerdo a la complejidad de las lecturas y de las publicaciones, al grupo de trabajo.
	2	Recibe recortes de las notas pegadas en los formatos establecidos para cada publicación y clasifica cada uno por rubro.
	3	Turna y solicita fotocopia y la generación de archivos digitalizados de los recortes de las notas del grupo de trabajo.
	4	Recibe del grupo de trabajo los archivos digitalizados de las notas periodísticas y las fotocopias e integra los archivos a la página de internet de la Secretaría.
	5	Recaba de la Subdirección de Radio y Televisión la información publicada y relacionada con el sector ambiental contenida en los medios electrónicos, la analiza y turna al Departamento de Síntesis Nacional junto con la Carpeta de Recortes y le solicita la elaboración de la Síntesis Informativa.
Departamento de Síntesis Nacional	6	Recibe información, clasifica e identifica los asuntos relevantes y resume los aspectos puntuales en un formato establecido.
	7	Integra la Síntesis Informativa a la Carpeta de Recortes y turna a la Subdirección de Síntesis para su distribución.
Subdirección de Síntesis	8	Recibe Síntesis Informativa y Carpeta de Recortes y los distribuye a cada Unidad Administrativa de la Secretaría, Órganos Desconcentrados y Descentralizados del Sector.
Departamento de Síntesis Nacional	9	Integra la Síntesis Informativa a la página de internet de la Secretaría.
	10	Elabora correo electrónico dirigido a los titulares de cada Unidad Administrativa, Órganos Desconcentrados y Descentralizados y funcionarios de Comunicación Social del Sector, indicándose las ligas en donde se encuentran los recortes digitalizados de la Carpeta de Recortes.

⁵³ Ibid. P. 18

3.1.1. Diagrama de flujo.



3.2. Investigación de campo.

Con el propósito de evaluar si los procedimientos definidos oficialmente en el Manual SEMARNAT-111.1-MPROC-2006 para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa se llevan a cabo, además de entendidos y asimilados por quienes intervienen, se realizó una investigación de campo para el registro del proceso en el equipo de trabajo del horario especial en la Semarnat. Las visitas al centro de trabajo, ubicado en Boulevard Adolfo Ruiz Cortines número 4209 Piso 3 Ala B, Colonia Jardines de la Montaña, en la Delegación Tlalpan, se realizaron los días 02 al 31 de marzo de 2013 (sólo los días sábado y domingo) en un horario de las 04:00 a las 08:00 horas.

De acuerdo a lo observado, no se aplican los procedimientos antes descritos, lo que propicia dificultades en el desarrollo de las encomiendas, donde además se desaprovecha el capital humano y se registra dispendio en los recursos. Lo anterior, derivado del desconocimiento de los participantes sobre los procedimientos y, en el caso de la autoridad, la no aplicación de los mismos.

Debido a que el Manual SEMARNAT-111.1-MPROC-2006 sólo establece diez procedimientos o actividades a seguir, no se contemplan eventualidades propias de la actividad ni sus posibles soluciones; no se detallan las tareas para cada uno de los participantes, es inexistente un mecanismo de supervisión sobre el

cumplimiento de metas y no se lleva a la práctica por el desconocimiento de parte de todos los involucrados.

El 75% del equipo de trabajo desconoce la existencia del Manual Administrativo de Procedimiento SEMARNAT-111.1-MPROC-2006, debido a que no participó en el diseño del mismo. Al no tener conocimiento de la normatividad que regula sus actividades dentro del área que labora, no puede asegurar tampoco si la estructura es la adecuada para cumplir con los objetivos y mucho menos cuestionarse si los procedimientos están actualizados a las necesidades del área.

Es necesario considerar que la actividad es una cadena de encomiendas dependientes y por consiguiente es un trabajo en equipo. En este sentido, debería cumplir ciertos requisitos, como un liderazgo que conduzca las tareas hacia el cumplimiento de las metas y objetivos, pero además, que los participantes se sientan plenamente comprometidos en que sus tareas son complemento de otras.

Sin embargo, quienes deben cumplir con estas funciones delegan en otros el trabajo. El director, el subdirector y el jefe de departamento no asisten a la elaboración de la carpeta. Actualmente es el Jefe Departamental de Distribución Editorial el encargado de elaborarla; por consiguiente, no existe una identificación de los demás miembros del equipo con quien debería encabezar la labor.

El personal operativo de base sindicalizado se limita al recorte y pegado de la información previamente seleccionada por el encargado en turno, a pesar de que el mismo Manual señala que “se hace de manera conjunta”. A ello añadimos que los perfiles laborales no se cumplen como es debido. El equipo de trabajo se integra de personalidades sin experiencia, preparación académica y conocimiento pleno de la actividad y de la normatividad que rige la misma.

El trabajo se centraliza y se designan actividades de menor importancia a la mayoría de los que integran el equipo. El material y equipo de trabajo es obsoleto y escaso, no se tiene acceso a las nuevas herramientas que ofrecen los medios informáticos y se pondera el número por el contenido, pues no existe una estrategia de seguimiento de medios nacionales, estatales e internacionales.

El personal involucrado desconoce la información que generó la dependencia y que se espera sea publicada en los medios de comunicación. La comunicación que debería ser descendente, se interrumpe para el grupo de trabajo. Pero además, la misma información que se genera, y que a pesar de los lineamientos que la califican como una herramienta para la toma de decisiones de las Unidades Administrativas y del sector en general, como establece la normatividad, se difunde de manera sesgada, excluyente y selectiva.

A pesar de que se trata de un grupo de trabajo heterogéneo en cuanto a intereses particulares sin que ponderen los colectivos, existe un clima de querer participar y

obtener resultados que en teoría están plasmados en los objetivos, los cuales son desconocidos, pero, por ejemplo, no se programan reuniones de trabajo para mantener un contacto e intercambio entre sus integrantes.

Todas estas circunstancias que registran irregularidades, provocan que el producto contenga deficiencias visibles y no se alcancen los objetivos planteados. Por ejemplo, en repetidas ocasiones encontramos que el pegado de la información no sigue una línea que permita el sentido de la lectura.



Algunas unidades de información ocupan mayor espacio del recomendable, generando un dispendio de los recursos materiales.



Hay que tener presente que una carpeta de recorte de la información que publican los medios impresos, se acerca más a un rediseño editorial en busca optimizar los espacios ofreciendo una lectura fluida, incluso recomponiendo la estructura visual de origen y descartando aquel material que no influye en una evaluación y/o análisis posterior. Sin embargo, a pesar que discernir entre lo fundamental, relevante, importante y trascendente logra mejores resultados, en la práctica la actividad laboral se centra en sólo recortar y pegar tal cual se encuentra en el medio impreso.



Asimismo, en algunos casos, no se separa la información adecuadamente, porque a pesar de ser sobre el mismo tema, dos notas informativas diferentes son pegadas en la misma hoja.



Éstas y otras deficiencias están presentes en el desarrollo del trabajo, dentro del grupo de trabajo y el resultado final debido a un manual de procedimientos obsoleto, relaciones internas fracturadas, una deficiente comunicación e instalaciones no propicias han generado que la carpeta de recorte de prensa en la Semarnat no alcance la calidad establecida en los objetivos.

Para detectar los puntos de conflicto normativos y de relaciones, se procedió a realizar diversos estudios de gabinete que nos permitieran detectar, evaluar y encontrar una posible solución de mejora.

4. ESTUDIOS DE GABINETE

En el primer capítulo de nuestra investigación presentamos los fundamentos de la comunicación organizacional como marco teórico para detectar las situaciones que afectan la elaboración de la carpeta de recorte de prensa de la Semarnat y con esa misma base de análisis proponer algunas mejoras. En este apartado nos auxiliaremos de cinco estudios de gabinete que buscarán atender dichos aspectos.

Recordemos que en la comunicación intrapersonal, las afectaciones del entorno son asimiladas e interpretadas por parte del individuo y desde su experiencia, emite una respuesta hacia dichos estímulos. En el proceso de elaboración de la carpeta de recorte de prensa se requieren decisiones que el personal debe aplicar desde su perspectiva, ejemplo de ello es la selección de las notas informativas que integrarán este documento.

La directriz principal es localizar y extraer de los medios impresos toda la información relacionado a la Semarnat, sus organismos y lo referente al sector medioambiental. Este escenario involucra un trabajo en equipo, toda vez que en muchas ocasiones la misma información es publicada en diferentes medios y por consiguiente la coordinación entre quienes integran el equipo es fundamental para no duplicar esfuerzos, porque en caso contrario el cúmulo de noticias podría incidir en la calidad de la carpeta.

El requerimiento es igual para todos pero las acciones que cada uno realiza no se ajustan a los objetivos ni a las metas. Recordemos que existe un Manual de Procedimiento el cual en un porcentaje considerable es desconocido por quienes deberían de aplicarlo y al momento de realizar la tarea, no existe un eje central por el cual conducirse.

Pero también influye, como hemos venido mencionado, la percepción y la respuesta de los miembros del grupo de trabajo así como la disponibilidad que tengan para trabajar en conjunto. Una hipótesis podría ser que “ante la existencia de una línea de trabajo, las decisiones para la selección de la información sería igual en todos los casos”. Sin embargo, aun cuando esto sea así, en la práctica intervienen las individualidades en el trabajo, lo que actualmente es una realidad en la Semarnat.

Los grupos de trabajo cumplen objetivos generales pese a los diferentes perfiles de sus miembros porque los resultados satisfacen necesidades comunes e individuales. Por consiguiente, es necesario descifrar la personalidad de cada uno para encontrar las afinidades que podrían impactar positivamente en el desarrollo del trabajo y que las decisiones particulares sean similares o iguales a las de los demás integrantes.

Para estar en la posibilidad de descifrar el perfil de quienes integran el equipo y sus posibles reacciones en el trabajo, aplicaremos un estudio sicométrico mediante la prueba de Cleaver.

En 1956, el ingeniero industrial John P. Cleaver concluyó que “el éxito organizacional está arraigado en “la adecuación de las personas adecuadas para los puestos adecuados”. Cada individuo (ya sea un empleado actual o potencial miembro del equipo) necesita ser evaluada su compatibilidad con las necesidades humanas de comportamiento de su puesto de trabajo”⁵⁴.

Basándose en las conclusiones del Doctor en Psicología, William Moulton Marston, quien aseguró que toda conducta humana con relación a su entorno se concibe en tres aspectos cuantificables (favorable o desfavorable, activa o pasiva; y de autoafirmación o acomodamiento), Cleaver diseñó una técnica que le permitió establecer el tipo de comportamiento esperado para el desarrollo de un trabajo (factor humano o descripción del puesto vacante) y aquel que manifiesta el propio individuo respecto a éste (autodescripción), es decir la compatibilidad de uno en otro.

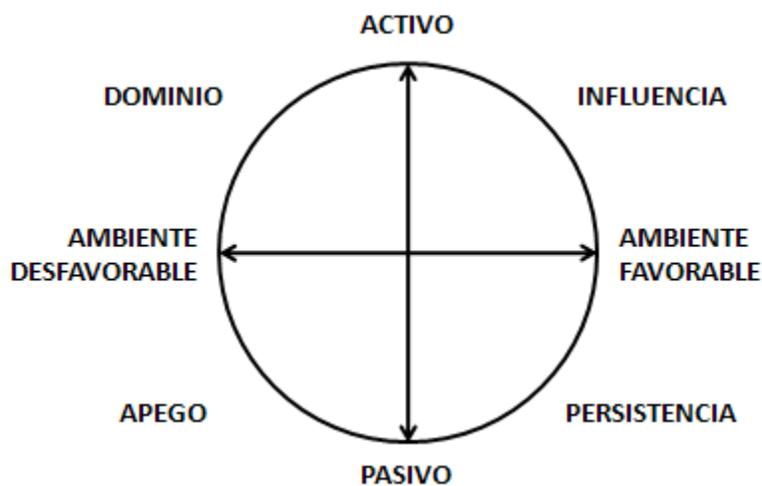
Propuso entonces cuatro dimensiones del comportamiento, todas ellas medibles⁵⁵:

⁵⁴CLEAVER COMPANY INTERNATIONAL, INC. *Heritage*. [En línea] Consultado el 16/02/2013. URL: http://cleavercompany.com/?page_id=266

⁵⁵TABOADA MEZA, M. *Manual de aplicación e interpretación de pruebas psicométrica en el proceso de selección de personal*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Autónoma de Puebla. México. 2000.

- **Dominancia (D):** Actitud para obtener resultados en situaciones de oposición o antagónicas.
- **Inducción (I):** Interés en la gente para actuar positiva y favorablemente.
- **Sumisión (S):** Persistencia para desarrollar la tarea con constancia y de forma predecible.
- **Cumplimiento (C):** Apego para el cumplimiento de normas o conciencia del deber, evitando el error, problemas o peligro.

Estas características se presentan de forma activa o pasiva de acuerdo al ambiente favorable o desfavorable en el que se desenvuelve el individuo, como se muestra en la gráfica siguiente.



4.1. Perfil Sicométrico

Para encontrar mediante esta técnica las dimensiones de comportamiento en una persona susceptible a integrarse o inmersa en una actividad laboral, el ingeniero John P. Cleaver diseñó un *test* compuesto de 24 grupos de cuatro series de palabras cada uno y que describen elementos existentes en mayor o menor grado en todos los trabajos, con las que el entrevistado intenta autodescribirse al escoger aquella más semejante a su personalidad y la menos identificable con él.

TEST DE CLEAVER

Nombre: _____ Fecha: _____
 Puesto: _____

INSTRUCCIONES: Las palabras descriptivas siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie, mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

M		L		M		L		M		L	
1				7				13			
PERSUASIVO				FUERZA DE VOLUNTAD				OBEDIENTE			AVENTURERO
GENTIL				MENTE ABIERTA				QUISQUILLOSO			RECEPTIVO
HUMILDE				COMPLACIENTE				INCONQUISTABLE			CORDIAL
ORIGINAL				ANIMOSO				JUGUETON			MODERADO
2				8				14			20
AGRESION				CONFIADO				RESPETUOSO			INDULGENTE
ALMA DE FIESTAS				SIMPATIZADOR				EMPRENDEDOR			ESTETA
COMODINO				TOLERANTE				OPTIMISTA			VIGOROSO
TEMEROSO				AFIRMATIVO				SERVICIAL			SOCIABLE
3				9				15			21
AGRADABLE				ECUANIME				VALIENTE			PARLANCHIN
TEMEROSO DE DIOS				PRECISO				INSPIRADOR			CONTROLADO
TENAZ				NERVIOSO				SUMISO			CONVENCIONAL
ATRACTIVO				JOVIAL				TIMIDO			DECISIVO
4				10				16			22
CAUTELOSO				DISCIPLINADO				ADAPTABLE			COHIBIDO
DETERMINADO				GENEROSO				DISPUTADOR			EXACTO
CONVINCENTE				ANIMOSO				INDEFERENTE			FRANCO
BONACHON				PERSISTENTE				SANGRE LIVIANA			BUEN COMPAÑERO
5				11				17			23
DOCIL				COMPETITIVO				AMIGUERO			DIPLOMATICO
ATREVIDO				ALEGRE				PACIENTE			AUDAZ
LEAL				CONSIDERADO				CONFIANZA EN SÍ MISMO			REFINADO
ENCANTADOR				ARMONIOSO				MESURADO AL HABLAR			SATISFECHO
6				12				18			24
DISPUUESTO				ADMIRABLE				CONFORME			INQUIETO
DESEOSO				BONDADOSO				CONFIADO			POPULAR
CONSEQUENTE				RESIGNADO				PACIFICO			BUEN VECINO
ENTUSIASTA				CARÁCTER FIRME				POSITIVO			DEVOTO

Cuando se busca al candidato a ocupar una vacante, el reclutador establece los criterios que se esperan para ésta y cómo debe reaccionar cada aspirante ante situaciones que podrían presentarse en el desarrollo de las labores (estudio de factor humano).

Al valorar al aspirante, las respuestas en el *test* deben aproximarse a lo que se espera en cuanto a compatibilidad, no olvidemos que ese es el objetivo de la prueba.

En nuestro estudio, los niveles superiores que intervienen en la elaboración de la carpeta de recorte tienen definidos sus perfiles laborales toda vez que las encomiendas están detalladas en el marco normativo, desde el director de Síntesis y Análisis, Subdirector de Síntesis Nacional y el Jefe de Departamento de Síntesis.

Sin embargo, el personal operativo de base desarrolla funciones no definidas y no especificadas en la denominación de su puesto de trabajo, por lo que sus actividades son variables y adaptables a las necesidades del área sin especialización para la tarea a desarrollar. Son personalidades multidisciplinarias y empíricas, lo que provoca que exista una dificultad para la comprensión de los objetivos y metas planteadas cuando son integrados a un equipo.

¿Qué requerimientos son exigibles para ocupar una plaza que define a un jefe de oficina sin saber a qué oficina se refiere y los asuntos que despacha, o en qué está especializado el técnico superior?

La intención no es establecer las bases para la selección de personal dedicado a la carpeta de recorte de prensa en Semarnat, toda vez que el trabajador, como hemos subrayado, en ocasiones depende su presencia a los movimientos administrativos; decisiones personales, del sindicato al que pertenece o bien a las necesidades del área.

Para la interpretación de los exámenes sicométricos utilizamos como herramienta el software *Millenium Test versión 2.0.15*⁵⁶, el cual contiene, entre otros, el Test Cleaver.

Para el análisis de las pruebas, el programa requiere los perfiles de los puestos laborales mediante la selección de algunos previamente definidos. Debemos considerar que en nuestro caso, desde el Director hasta el personal operativo de base no se encuentran explícitamente detallados porque el software se utiliza para la administración de personal en general, no en específico como nuestro.

⁵⁶ Copy Right 1985-2005 Millenium Soft <http://www.1ksoft.com>

Sin embargo, con base a las actividades que actualmente realizan cada uno de los miembros del equipo de estudio y que fueron observadas y definidas en el capítulo anterior, se ubicaron en las siguientes categorías:

a) Director de Análisis y Síntesis como organizador gerencial.

Organiza las tareas de cada uno de los integrantes del equipo mediante el diseño de un esquema de estructuras, con líneas de autoridad y responsabilidad. Ajusta constantemente las estrategias para un mejor desempeño global de la empresa⁵⁷.

b) Subdirector de Síntesis como desarrollador de equipos.

Integra las opiniones de los demás miembros de trabajo a fin de proponer mejoras y soluciones en el trabajo. Posee la capacidad de expresar sus ideas y ponerlas en marcha confiando en el equipo de trabajo. Proyecta empatía con los integrantes de su grupo de colaboradores⁵⁸.

c) Jefe de Departamento de Síntesis Nacional como investigador.

Tiene la capacidad de innovar y actualizarse permanentemente. Asimismo, de formular y reformular conceptos, teorías y propuestas; identificando además los

⁵⁷ AGUDELO, JENIFFER; COLMENAREZ, FÉLIX. *Perfil del líder del Nuevo Milenio*. [En línea] Consultado el 04 de mayo de 2014. URL: <http://www.slideshare.net/orozcofernando/perfil-del-lider-del-nuevo-milenio>

⁵⁸ BEINN. *El director de proyectos como desarrollador de equipos*. [En línea] Consultado el 04 de mayo de 2014. URL: <http://www.slideshare.net/Beinnprojects/el-director-de-proyectos-como-desarrollador-de-equipos>

problemas y a su vez desarrollando estrategias de solución. Ubica las fuentes de información y selecciona el material relevante. Trabaja con grupos multidisciplinarios⁵⁹.

d) Jefe de Oficina como administrador.

Utiliza conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas a través de su instrucción, experiencia y educación. Posee la capacidad y en el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz. Tiene la habilidad de comportarse de acuerdo con los objetivos de la organización total y no con las necesidades de su grupo inmediato⁶⁰.

e) Técnico Superior como especialista.

Personal altamente capacitado en la actividad que desarrolla, a la que aplica sus conocimientos, generando importantes avances⁶¹.

⁵⁹ **UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.** Perfil del investigador. [En línea] Consultado el 04 de mayo de 2014. URL: caribe.udea.edu.co/~hlopera/epistemologia/Perfil_investigador.ppt

⁶⁰ **DECISIONES ÓPTIMAS.COM.** *Administración de empresas – Perfil del administrador – Administración.* [En línea] Consultado el 04 de mayo de 2014. URL: <http://decisionesoptimas.com/administracion-de-empresas/perfil-del-administrador/>

⁶¹ **GROSS, MANUEL.** Los dos grandes roles de los profesionales: Generalistas y Especialistas. [En línea] Consultado el 04 de mayo de 2014. URL: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/868778/Los-dos-grandes-roles-de-los-profesionales-Generalistas-y-Especialistas.html>

f) Técnico Especializado como documentador técnico.

Si bien no encontramos una definición específica para esta categoría como en los anteriores, tratamos de construir un perfil mediante los requisitos que el portal *Empleo.com* solicitó para una vacante similar y que son “capacidad para crear mediante la conversión de la información complicada o técnica, en documentos claros, concisos y apropiados para varias audiencias de clientes. Trabajar en equipo y de la mano con especialistas para obtener información, preparar textos escritos y coordinar la distribución y organización del material⁶².”

Definidos los perfiles, se ingresaron los datos personales de cada uno de los miembros del equipo de trabajo en el siguiente formato, para establecer las características de la población de estudio.

⁶² **EMPLEO.COM.** *Documentador técnico.* [En línea] Consultado el 04 de mayo de 2014. URL: <http://www.eempleo.com/colombia/trabajo/1758838105>

Nuevo Candidato

Apellido Paterno: Apellido Materno: Nombre:

Datos Domiciliarios

País: Estado: Ciudad:

Dirección: Tel. Casa:

Colonia: Tel. Oficina:

CP: Tel. Recado:

Datos Personales

Fecha de Nacimiento: 29/03/2013 Edo Civil:

Lugar de Nacimiento: Religión:

Nacionalidad: Sexo: Masculino Femenino

Empleo

Puesto Deseado: Sueldo Deseado:

Nivel Escolar:

ID:

Activo

Posteriormente se aplicaron los *Test* de Cleaver y las respuestas se ingresaron en el siguiente formulario del software:

Nuevo Test Cleaver

General | Gráficas | Interpretación | Estilos | Comentarios | Resultados

Candidato: Fecha Aplicación: 29/03/2013

Entrevistador: Fecha de Calificación: 29/03/2013

Test	Características	+	-	▲
1	Persuasivo	00	00	00
2	Genil	00	00	00
3	Humilde	00	00	00
4	Original	00	00	00
5	Decidido	00	00	00
6	Alma de fiesta	00	00	00
7	Comodino	00	00	00
8	Temeroso	00	00	00
9	Agradable	00	00	00
10	Temeroso de Dios	00	00	00
11	Tenaz	00	00	00
12	Atractivo	00	00	00
13	Cauteloso	00	00	00
14	Determinado	00	00	00
15	Convinciente	00	00	00
16	Bonachón	00	00	00
17	Dúbil	00	00	00
18	Atrevido	00	00	00
19	Leal	00	00	00
20	Cautivador	00	00	00

Resultados:

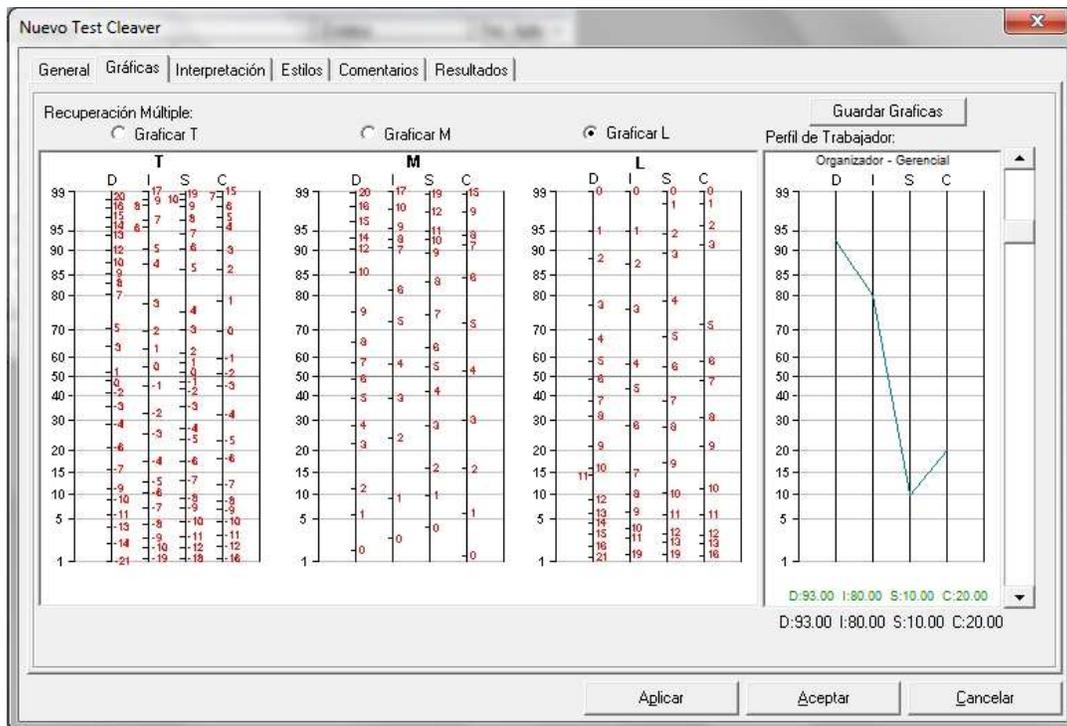
	D	I	S	C
M	0	0	0	0
L	0	0	0	0
Total	0	0	0	0

Observaciones:

Captura Test

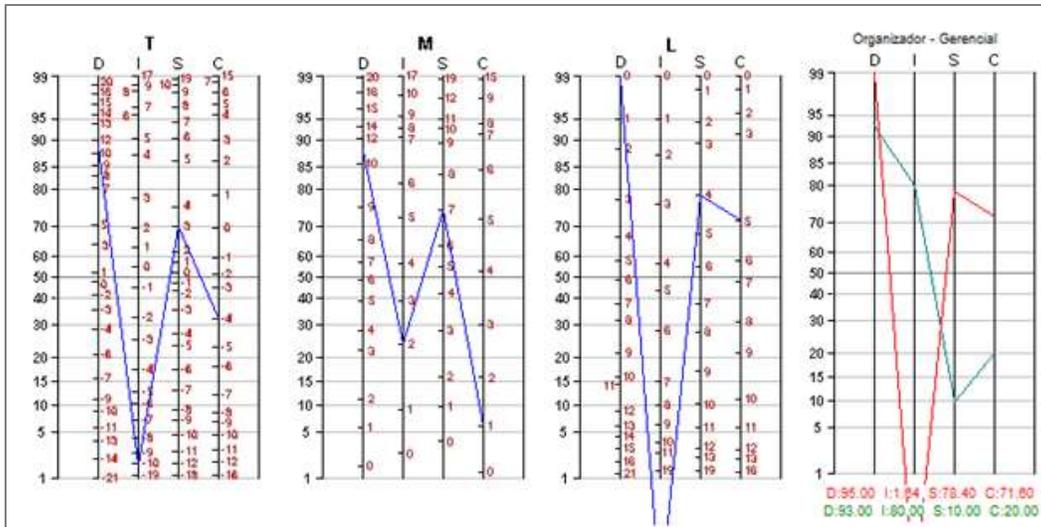
Englora:

Luego de ingresar los datos, se dio click en la opción *Gráficas*, para obtener los perfiles de cada miembro del grupo analizado.



De esta forma se obtuvieron los siguientes resultados:

a) DIRECTOR DE ÁREA (Organizador-Gerencial)



	D	I	S	C	
M	11	2	7	1	
L	0	13	4	5	
T	11	-11	3	-4	-1

DESCRIPCIÓN DE ESTILOS

Empuje (D):+50 D (95) Elevado

Positivo: Contendiente, destinado a metas, enérgico, conquistador, afirmativo.

Negativo: Contendiente, codicioso, litigante, reiterado, imperioso.

Influencia (I):-50 I (2) Corta

Positivo: Lógico, analítico, ensimismado, lento.

Negativo: Comedido, incrédulo, desilusionado, delicado, insolente.

Estabilidad(S):+50 S (78) Elevada

Positivo: Conformista, pacífico, anunciante, equilibrado, honrado.

Negativo: No tiene intuición, titubeante, perenne, dominativo.

Cumplimiento(C):+50 C (72) Elevado

Positivo: Exacto, invariable, responsable de la calidad, cortes, cumplidor.

Negativo: Subordinado, esquivo, defensivo, titubeante, fijado.

ESTILO PERSONAL:

Empuje (D):+++50 (95)

Robusto, litigante, sobresaliente, triunfador, discutidor, mordaz.

Corta (I):---50 (2)

Frígido, retraído, conservador, observador, solitario.

Elevada (S):+50 (78)

Lento, posesivo, predecible, estable, conformista.

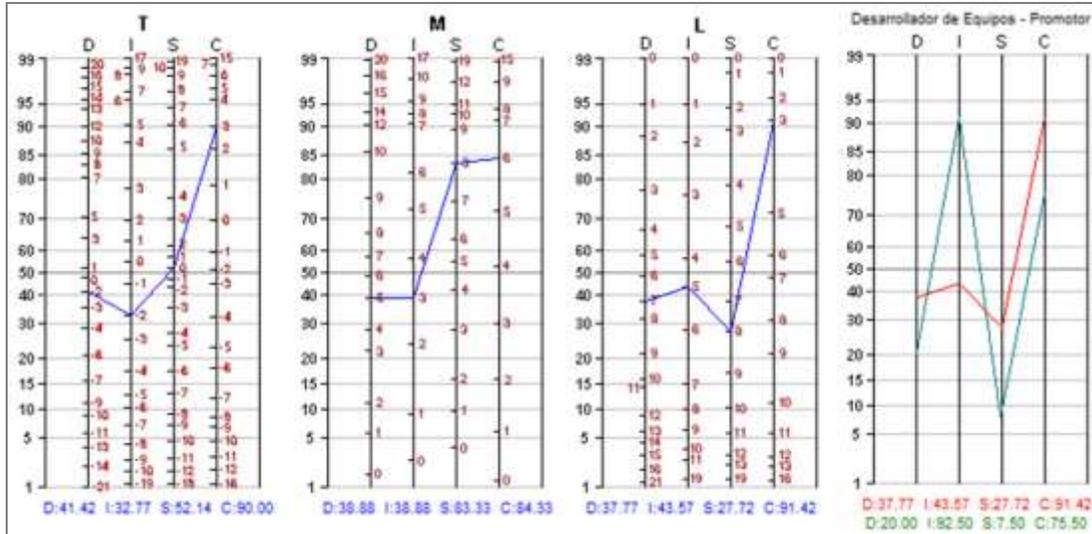
Elevado (C):+50 (72)

Escrupuloso, juicioso, obediente, prudente, seguro.

Con base a lo propuesto por Carolina Morales Santos⁶³, el análisis de los resultados nos describe a una persona que prefiere los métodos establecidos con el propósito de no enfrentarse a situaciones complejas; sin embargo, cuando estos esquemas le representan una dificultad que le impide dar buenos resultados, innova y propone con el fin de ajustar su entorno y establecer un *status* a largo plazo. Cuando un método de trabajo le da buenos resultados, tiende a repetir el esquema. Se inclina más por ubicarse en el lado de la autoridad, y más cuando ello le exige asumir responsabilidades. Gusta de trabajar solo o con un selecto y pequeño grupo de trabajo. Debido a su pasividad, puede trabajar por largas jornadas o bien darse el tiempo suficiente para la toma de decisiones no sin antes haber revisado minuciosamente la información disponible. Es buen observador y analista.

⁶³ **MORALES SANTOS, C.** *Prueba Cleaver.* Consultado el 25/02/2013 [En línea] URL: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/>

b) SUBDIRECTOR (Desarrollador de equipos-Promotor)



	D	I	S	C	
M	5	3	8	6	
L	7	5	8	3	
T	-2	-2	0	3	-1

DESCRIPCIÓN DE ESTILO

Empuje (D):-50 D (38) Corto

Positivo: Tradicionalista, sencillo, tranquilizador, benévolo, reservado.

Negativo: Serio, sumiso, oscilante, opuesto, altruista.

Influencia (I):-50 I (44) Corta

Positivo: Lógico, analítico, ensimismado, lento.

Negativo: Comedido, incrédulo, desilusionado, delicado, insolente.

Estabilidad (S):-50 S (28) Corta

Positivo: Eficaz, versátil, atento, maleable.

Negativo: Impetuoso, vigoroso, inquieto, rígido, disgusto.

Cumplimiento (C):+50 C (91) Elevado

Positivo: Exacto, invariable, responsable de la calidad, cortes, cumplidor.

Negativo: Subordinado, esquivo, defensivo, titubeante, fijado.

ESTILO PERSONAL:

Empuje (D):--50 (38)

Templado, humilde, dispuesto, apacible, educado, benévolo.

Influencia (I):--50 (44)

Monárquico, imparcial, impasible, coherente, natural, moderado.

Estabilidad (S):-50 (28)

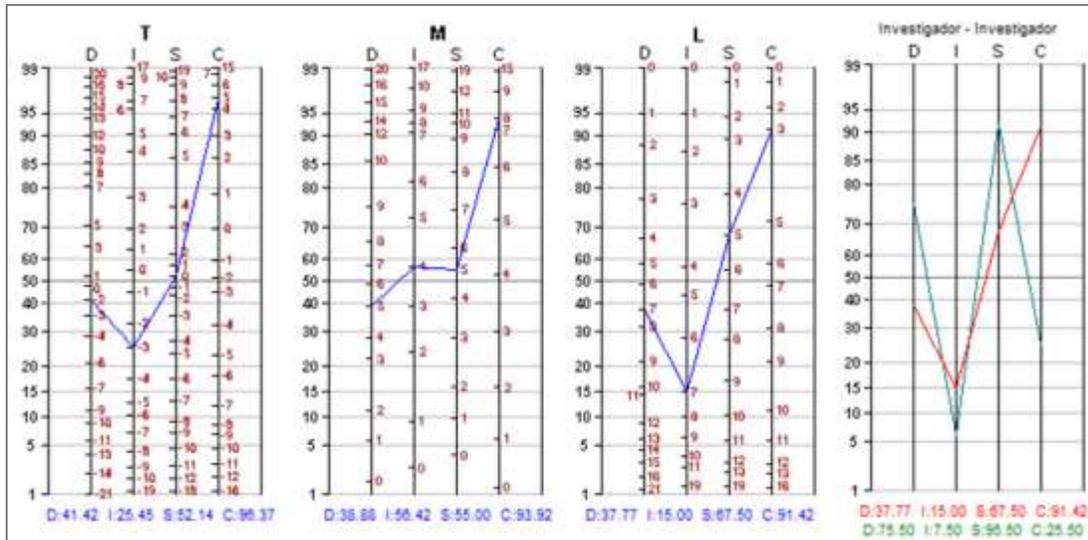
Maleable, vigoroso, inquieto, voluble, diligente.

Cumplimiento (C):+++50 (91)

Metódico, prudente, minucioso, formal, perfeccionista, riguroso.

Refiere a una persona que no gusta de situaciones conflictivas y que por ello, prefiere que las iniciativas sean tomadas por otras personas. Asume un rol de pertenencia a un grupo, donde se siente más seguro. Analítico de las situaciones de riesgo para evitarse problemas. Aunque prefiere seguir en vez de dirigir, se resiste a las restricciones, reglas o direcciones. Tiene apego a sobresalir y prefiere ser evaluado por los resultados. Posee una actitud individualista llegando incluso a mostrarse antisocial, debido a su pasividad, pero puede desarrollar múltiples actividades debido a su rechazo al estancamiento.

c) JEFE DE DEPARTAMENTO (Investigador)



	D	I	S	C	
M	5	4	5	8	
L	7	7	5	3	
T	-2	-3	0	5	0

DESCRIPCIÓN DE ESTILOS

Empuje (D):+50 D Elevado

Positivo: Contendiente, destinado a metas, colérico, conquistador, afirmativo.

Negativo: Contendiente, codicioso, litigante, reiterado, imperioso.

Influencia (I):+50 I Elevada

Positivo: Terminante, partidario, comunicativo, ingenuo, cautivador.

Negativo: Poco conservador, enternecedor, exterior, despilfarrador, demasiado seguro.

Estabilidad (S):+50 S Elevada

Positivo: Conformista, pacífico, anunciante, equilibrado, honrado.

Negativo: No tiene intuición, titubeante, perenne, dominativo.

Cumplimiento (C):+50 C Elevado

Positivo: Exacto, invariable, responsable de la calidad, cortés, cumplidor.

Negativo: Subordinado, esquivo, defensivo, titubeante, fijado.

ESTILO PERSONAL

Empuje (D):+++50

Robusto, litigante, sobresaliente, triunfador, discutidor, mordaz.

Influencia (I):+++50

Cariñoso, carismático, incitante, atractivo, confiado, aclaratorio.

Estabilidad (S):+++50

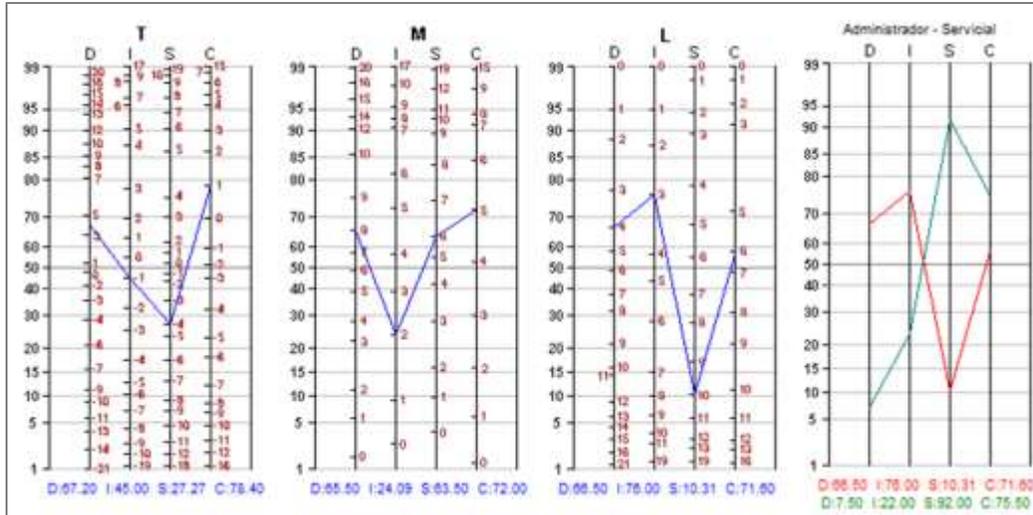
Impasible, diligente, pasmado, invariable, ordenado, maduro.

Cumplimiento(C):+++50

Metódico, prudente, minucioso, formal, perfeccionista, riguroso.

Una persona competitiva dispuesta a los retos. Se inclina más por la dirección en los grupos y que sean reconocidos sus resultados, aunque excesivamente crítico cuando éstos no son los esperados. No gusta de un trabajo estático y/o rutinario, pero es un ser adaptable. Persuasivo y manipulador a fin de lograr que los demás asuman el comportamiento que él requiera. Muestran dificultad cuando se trata de disciplinar a sus subordinados. Funciona bien con un equipo y puede coordinar sus esfuerzos con otros mostrando ritmo y facilidad. Es sistemático y así procede toda su vida, tanto personal como profesional.

d) JEFE DE OFICINA (Administrador-servicial)



	D	I	S	C	
M	8	2	6	5	
L	4	3	10	4	
T	4	-1	-4	1	0

DESCRIPCIÓN DE ESTILOS

Empuje (D):+50 D (66) Elevado

Positivo: Contendiente, destinado a metas, colérico, conquistador, afirmativo.

Negativo: Contendiente, codicioso, litigante, reiterado, imperioso.

Influencia (I):+50 I (76) Elevada

Positivo: Terminante, partidario, comunicativo, ingenuo, cautivador.

Negativo: Poco conservador, enternecedor, exterior, despilfarrador, demasiado seguro.

Estabilidad (S):-50 S (10) Corta

Positivo: Eficaz, versátil, atento, maleable.

Negativo: Impetuoso, vigoroso, inquieto, rígido, disgusto.

Cumplimiento (C):+50 C (72) Elevado

Positivo: Exacto, invariable, responsable de la calidad, cortes, cumplidor.

Negativo: Subordinado, esquivo, defensivo, titubeante, fijado.

ESTILO PERSONAL

Empuje (D):++50 (66)

Poderoso, preciso, afirmativo, llano, comprometido, audaz.

Influencia (I):+50 (76)

Convincente, decisivo, confortador, alegre, comunicativo.

Estabilidad (S):--50 (10)

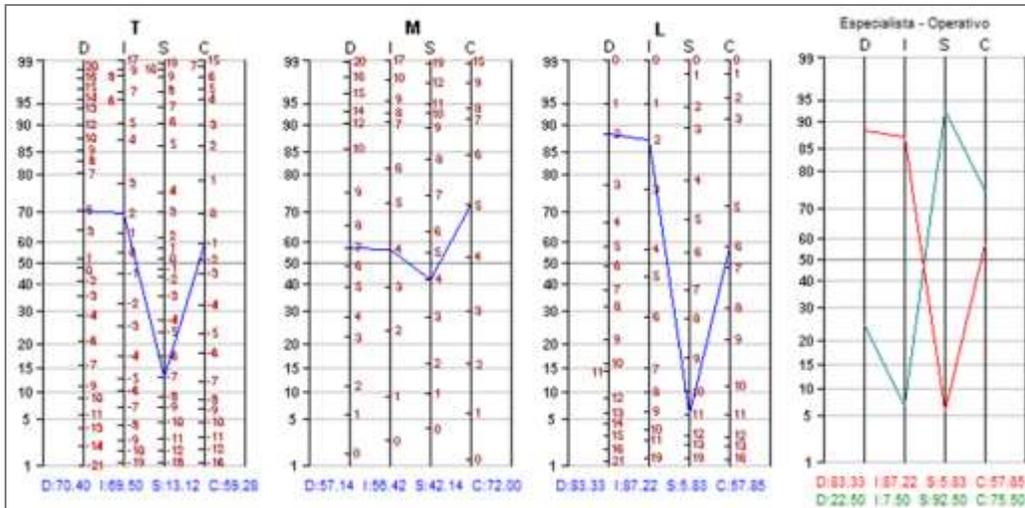
Acelerado, obligado, enérgico, exaltado, apasionado.

Cumplimiento (C):+50 (72)

Escrupuloso, juicioso, obediente, prudente, seguro.

Se resiste a participar como parte de un equipo. Descuida los detalles y por consiguiente toma decisiones superficiales. Presenta dificultades para la planeación, pero es exageradamente persuasivo. Trata de abarcar múltiples actividades pero es inconsistente en las mismas. Dependiente a ser supervisado y fácilmente dirigible; no asume responsabilidades, mismas que delega a otra persona y ante los cambios, asume una postura excesivamente cuestionadora ante ellos.

e) TÉCNICO SUPERIOR (Especialista-operativo)



	D	I	S	C	
M	7	4	4	5	
L	2	2	11	6	
T	5	2	-7	-1	-1

DESCRIPCIÓN DE ESTILOS

Empuje (D):+50 D (83) Elevado

Positivo: Contendiente, destinado a metas, colérico, conquistador, afirmativo.

Negativo: Contendiente, codicioso, litigante, reiterado, imperioso.

Influencia (I):+50 I (87) Elevada

Positivo: Terminante, partidario, comunicativo, ingenuo, cautivador.

Negativo: Poco conservador, enternecedor, exterior, despilfarrador, demasiado seguro.

Estabilidad (S):-50 S (6) Corta

Positivo: Eficaz, versátil, atento, maleable.

Negativo: Impetuoso, vigoroso, inquieto, rígido, disgusto.

Cumplimiento (C):+50 C (58) Elevado

Positivo: Exacto, invariable, responsable de la calidad, cortés, cumplidor.

Negativo: Subordinado, esquivo, defensivo, titubeante, fijado.

ESTILO PERSONAL

Empuje (D):+50 (83)

Audaz, poderoso, competitivo, inaudito, encaminado a fines.

Influencia (I):+++50 (87)

Cariñoso, carismático, incitante, atractivo, confiado, aclaratorio.

Estabilidad (S):--50 (6)

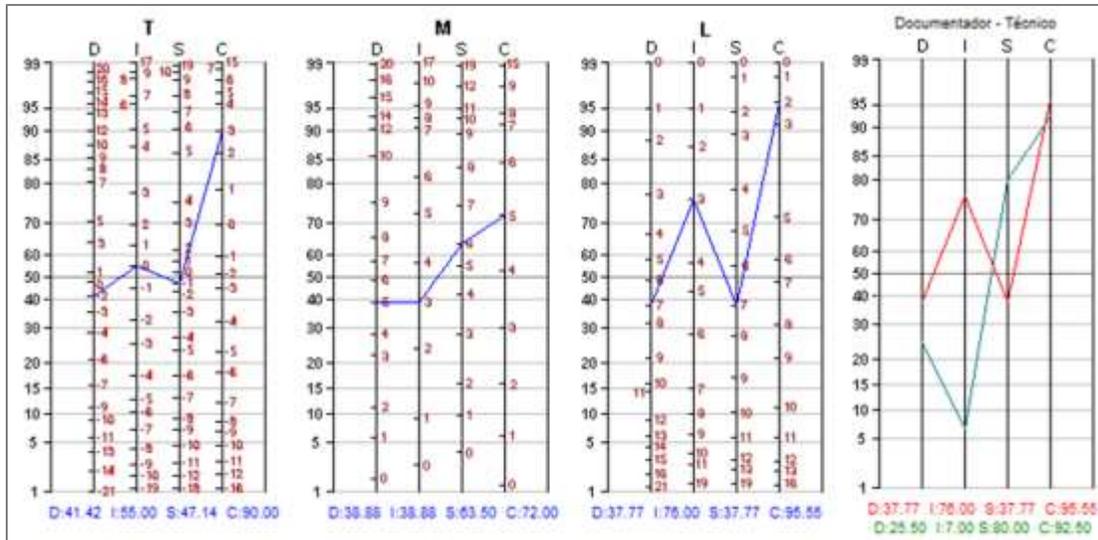
Acelerado, obligado, enérgico, exaltado, apasionado.

Cumplimiento (C):++50 (58)

Cuidadoso, pulcro, tradicionalista, con tacto, sutil, artificioso.

Presenta dificultades para participar en grupo. Sus decisiones rara vez son resultado de un análisis de la situación. No cuenta con una visión de proyección. Interesa en involucrarse en todas las actividades pero en la mayoría no ofrece resultados satisfactorios. Rechaza las responsabilidades debido a su alta dependencia. Prefiere lo establecido que al cambio.

f.1) TÉCNICO ESPECIALIZADO 1 (Documentador-técnico)



	D	I	S	C	
M	5	3	6	5	
L	7	3	7	2	
T	-2	0	-1	3	0

DESCRIPCIÓN DE ESTILOS

Empuje (D):-50 D (38) Corto

Positivo: Tradicionalista, sencillo, tranquilizador, benévolo, reservado.

Negativo: Serio, sumiso, oscilante, opuesto, altruista.

Influencia (I):+50 I (76) Elevada

Positivo: Terminante, partidario, comunicativo, ingenuo, cautivador.

Negativo: Poco conservador, enternecedor, exterior, despilfarrador, demasiado seguro.

Estabilidad (S):-50 S (38) Corta

Positivo: Eficaz, versátil, atento, maleable.

Negativo: Impetuoso, vigoroso, inquieto, rígido, disgusto.

Cumplimiento (C):+50 C (96) Elevado

Positivo: Exacto, invariable, responsable de la calidad, cortés, cumplidor.

Negativo: Subordinado, esquivo, defensivo, titubeante, fijado.

ESTILO PERSONAL

Empuje (D):--50 (38)

Templado, humilde, dispuesto, apacible, educado, benévolo.

Influencia (I):+50 (76)

Convincente, decisivo, confortador, alegre, comunicativo.

Estabilidad (S):--50 (38)

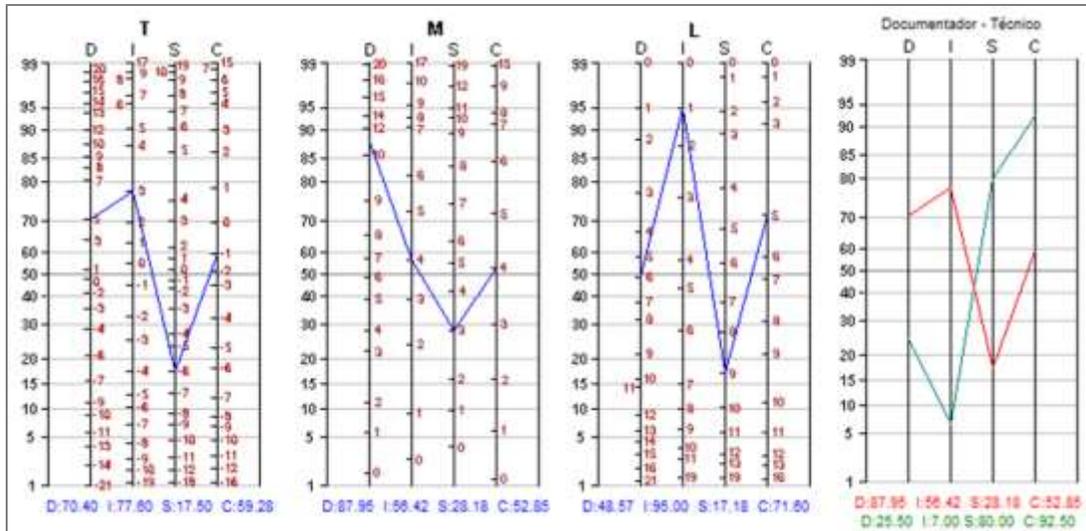
Amoroso, veloz, frívolo, eficaz, sagaz, participativo.

Cumplimiento(C):+++50 (96)

Metódico, prudente, minucioso, formal, perfeccionista, riguroso.

Refleja una persona que solicita no ser supervisado o controlado, y regularmente se excede en sus prerrogativas en los momentos que trabaja bajo presión. Sin embargo, busca oportunidades de crecimiento. Es eficiente y regularmente ofrece buenos resultados. Se identifica con la empresa. Debido a su carácter competitivo, requiere de tareas difíciles. Le atrae el reconocimiento público pero existe el riesgo de atender más ello que los resultados que de él se esperan. Trabaja bajo proyectos delineados donde se especifique su tarea. Deja inconcluso lo que empieza.

f.2) TÉCNICO ESPECIALIZADO 2 (Documentador-técnico)



	D	I	S	C	
M	11	4	3	4	
L	6	1	9	5	
T	5	3	-6	-1	1

DESCRIPCIÓN DE ESTILOS

Empuje (D):-50 D (49) Corto

Positivo: Tradicionalista, sencillo, tranquilizador, benévolo, reservado.

Negativo: Serio, sumiso, oscilante, opuesto, altruista.

Influencia (I):+50 I (95) Elevada

Positivo: Terminante, partidario, comunicativo, ingenuo, cautivador.

Negativo: Poco conservador, enternecedor, exterior, despilfarrador, demasiado seguro.

Estabilidad (S):-50 S (17) Corta

Positivo: Eficaz, versátil, atento, maleable.

Negativo: Impetuoso, vigoroso, inquieto, rígido, disgusto.

Cumplimiento (C):+50 C (72) Elevado

Positivo: Exacto, invariable, responsable de la calidad, cortes, cumplidor.

Negativo: Subordinado, esquivo, defensivo, titubeante, fijado.

ESTILO PERSONAL

Empuje (D):--50 (49)

Templado, humilde, dispuesto, apacible, educado, benévolo.

Influencia (I):+++50 (95)

Cariñoso, carismático, incitante, atractivo, confiado, aclaratorio.

Estabilidad (S):-50 (17)

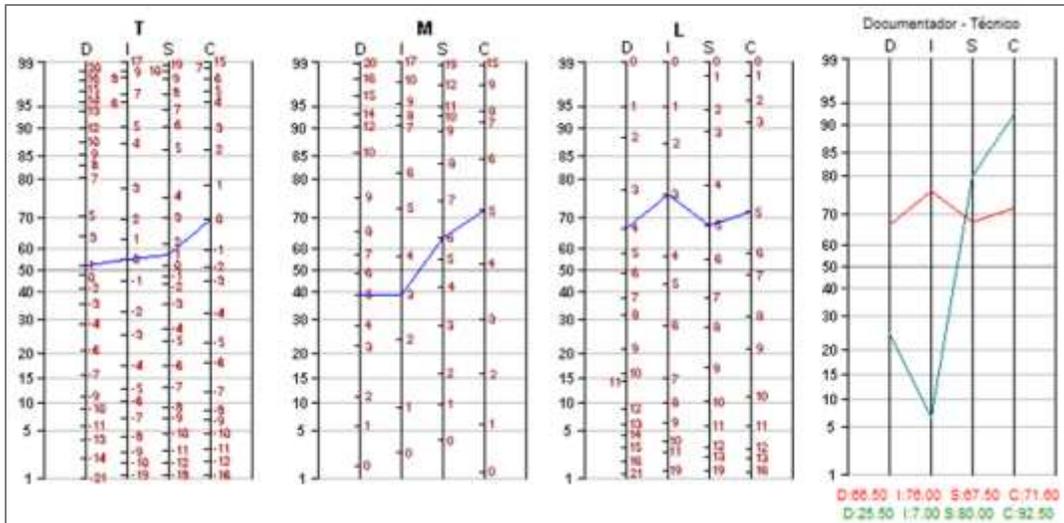
Maleable, vigoroso, inquieto, voluble, diligente.

Cumplimiento (C):+50 (72)

Escrupuloso, juicioso, obediente, prudente, seguro.

Necesita de alguien a quién seguir para librarse de conflictos. Busca pertenecer a un grupo o un proyecto. Las condiciones de su trabajo deben ser las favorables y requieren de cierta libertad. Prefieren los procedimientos usuales y estandarizados. Tarda en ajustarse a su entorno, no gusta de cambios abruptos. Busca siempre que sus servicios sean reconocidos pero prefieren no asumir ninguna responsabilidad

f.3) TÉCNICO ESPECIALIZADO 3 (Documentador-técnico)



	D	I	S	C	
M	5	3	6	5	
L	4	3	5	5	
T	1	0	1	0	2

DESCRIPCIÓN DE ESTILOS

Empuje (D):+50 D (66) Elevado

Positivo: Contendiente, destinado a metas, colérico, conquistador, afirmativo.

Negativo: Contendiente, codicioso, litigante, reiterado, imperioso.

Influencia (I):+50 I (76) Elevada

Positivo: Terminante, partidario, comunicativo, ingenuo, cautivador.

Negativo: Poco conservador, enternecedor, exterior, despilfarrador, demasiado seguro.

Estabilidad (S):+50 S (68) Elevada

Positivo: Conformista, pacífico, anunciante, equilibrado, honrado.

Negativo: No tiene intuición, titubeante, perenne, dominativo.

Cumplimiento (C):+50 C (72) Elevado

Positivo: Exacto, invariable, responsable de la calidad, cortes, cumplidor.

Negativo: Subordinado, esquivo, defensivo, titubeante, fijado.

ESTILO PERSONAL

Empuje (D):++50 (66)

Poderoso, preciso, afirmativo, llano, comprometido, audaz.

Influencia (I):+50 (76)

Convincente, decisivo, confortador, alegre, comunicativo.

Estabilidad (S):+50 (68)

Lento, posesivo, predecible, estable, conformista.

Cumplimiento (C):+50 (72)

Escrupuloso, juicioso, obediente, prudente, seguro.

Busca siempre oportunidades de crecimiento, es eficiente y regularmente ofrece buenos resultados y logros. Asume los retos. Ve el lado positivo de cualquier situación; dispuesto a ayudar y promover los proyectos propios o de otros. Tiende a ser una persona controlada y se muestra relajado con un pequeño grupo de trabajo. Se adapta fácilmente a los sistemas establecidos. Por su renuencia en la toma de decisiones, puede esperar a ver las tendencias del grupo antes de decidir algo.

CONCLUSIONES

Los resultados de la prueba arrojaron diversas consideraciones, entre ellas la necesidad de un esquema de liderazgo y una cadena de mando, toda vez que el común denominador del grupo de estudio es una dependencia en cuanto a decisiones y acciones que se deben realizar.

Si bien los esquemas y procedimientos resultan relevantes para la organización del trabajo, se requiere una constante modernización de los mismos con la contribución de los miembros, pero la decisión de aplicar una innovación debe fundamental recaer en la cabeza del grupo.

Definir tareas podría solucionar aquellos problemas de “querer abarcar mucho con pocos resultados”, lo que la mayoría de los integrantes tienen arraigado. La especialización podría en una primera etapa, ser de mucha ayuda para organizar las tareas, pero si a mediano y a largo plazo se permite el conocimiento de otras tareas, los individuos podrían ser multidisciplinarios y actuar bajo una misma línea en todas las etapas del procedimiento debido a que conocen las exigencias en cada una de ellas.

La integración es fundamental para aquellos que se sienten renuentes a trabajar en conjunto y la definición de tareas podría ayudar a implementar una proyección

de la relevancia que la encomienda particular tiene en los resultados globales y lograr con ello una identificación con el equipo de trabajo.

Asimismo, se debe informar constantemente de los resultados obtenidos y del cumplimiento de objetivos, con el propósito de incentivar el esfuerzo para alcanzar las metas establecidas.

De igual forma, es necesario potencializar las cualidades de los individuos pero con la perspectiva de aportación al trabajo en conjunto y no para la obtención de beneficios propios.

4.2 Análisis sociométrico.

Otro de los aspectos fundamentales de la teoría de la Comunicación Organizacional son las relaciones que establecen entre sí los miembros de un grupo de trabajo. La mayoría de ellas están definidas por la estructura administrativa pero al mismo tiempo se suscitan otras más de manera informal que también inciden en las labores y resultados de las encomiendas.

“La interrelación que existe entre los integrantes de un grupo determina ciertas reacciones, estímulos, tensiones, situaciones-problema engendrados por un interminable proceso de valuación y búsqueda, que en conjunto inciden sobre la marcha del grupo”⁶⁴.

Recordemos que la elaboración de la carpeta de recorte de prensa es un procedimiento seriado en el que las actividades de los individuos dependen de otras; sin embargo, cada etapa refiere un acto en grupo. Si los individuos participantes están sujetos a integrarse en grupo de acuerdo al procedimiento que se desarrolla y posteriormente intercambiarse para realizar otros, es indispensable conocer las estructuras informales que se establecen al margen de la formal, para evaluar el grado de incidencia en la segunda.

⁶⁴ **BOBENTIETH, M.; PEREDA, C.** *La organización informal: análisis psicométrico de un curso de administración hospitalaria*. Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana. Mayo, 1976. Consultado el 19/08/2012. [En línea] URL: <http://hist.library.paho.org/spanish/Bol/v80n5p435.pdf>

Para ello haremos uso de la sociometría. De acuerdo con el profesor José M. Cornejo, del Departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona, la sociometría es el estudio de los rasgos psicológicos de los grupos sociales mediante el análisis matemático de las preferencias y rechazos entre los miembros de un grupo, y pretende “medir el grado en que los sujetos están integrados en la estructura preferencial del grupo, las relaciones interpersonales existentes entre los individuos y la estructura del grupo”⁶⁵.

En 1953, el psiquiatra Jacob Lévy Moreno estableció un método de medición conocido como análisis sociométrico, en el que la variable principal utilizada es el patrón de sentimientos positivos y negativos entre los miembros de un grupo, los cuales, después de un periodo de acomodación entre ellos, determinan una estructura informal.

Su principal herramienta es preguntar a los miembros del grupo a quién prefiere y a quién no prefiere específicamente sobre actividades reales e importantes para los miembros del grupo. Para objeto de nuestro análisis, definimos las preguntas referentes a tres conceptos que se encuentran presentes en los procesos de trabajo: identificación, trabajo en equipo y liderazgo.

⁶⁵ CORNEJO, JOSÉ M. *Análisis Sociométrico*. Universidad de Barcelona. [En Línea] Consultado el 23 de marzo de 2013. Disponible en URL: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ub.edu%2Fdppss%2Fips%2Fdocu%2Fasoc.pdf&ei=SMTKU5upEcWg8gGJjoHAAw&usg=AFQjCNFBrl7EuuidlilBOcwaE5yO1IN2sw&bvm=bv.71198958,d.b2U>

En nuestro estudio buscamos un patrón de identidad grupal, por lo que identificación tenderá más a la afinidad que un individuo tenga con otros miembros del grupo y si ésta es general, podremos concluir que hay una cohesión, pero en caso contrario quedará expuesta la existencia de subgrupos los cuales pueden estar incidiendo en el trabajo.

El siguiente concepto es trabajo en equipo. Si encontramos las identificaciones y/o afinidades entre los miembros del grupo, es posible interpretar si el desarrollo de las encomiendas son esfuerzos conjuntos o las afinidades interfieren en los procedimientos que, por consiguiente, no permiten lograr las metas.

Finalmente en el liderazgo, buscamos si los miembros del equipo se identifican con una persona ya sea por la estructura formal o informal, porque la capacidad de ésta para conducir la encomienda y alcanzar los objetivos redituaría en un beneficio para la institución y el propio grupo de trabajo; pero si existen dos o más subgrupos, afecta sin lugar a dudas al transformarse las actividades en rivalidades.

En base a lo anterior, diseñamos un cuestionario de tres series de preguntas con dos opciones cada una (recordemos que se buscan las preferencias y las no preferencias):

IDENTIFICACIÓN

1. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
2. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.

TRABAJO EN EQUIPO

3. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo.
4. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no te gustaría formar un grupo de trabajo.

LIDERAZGO

5. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o un problema en tu trabajo.
6. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o un problema en tu trabajo.

En el formulario, se les pidió en los supuestos de aceptación, colocar los nombres de mayor a menor de acuerdo al grado de afinidad o acercamiento y, en lo referente al rechazo, de mayor a menor de acuerdo al grado de no identificación.

PERFIL SOCIOMÉTRICO		
Nombre:	Sexo:	Hoja 1 de 2.
Unidad Administrativa:	Puesto:	

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

1. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti. (Escríbelos de mayor a menor dependiendo el grado de cercanía que consideres)

2. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti. (Escríbelos de mayor a menor dependiendo el grado de no cercanía que consideres)

3. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escríbelos de mayor a menor dependiendo el grado de afinidad que consideres)

PERFIL SOCIOMÉTRICO	
Nombre:	Hoja 2 de 2.
<small>GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES</small>	
<small>Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)</small>	

4. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escríbelos de mayor a menor dependiendo el grado de no afinidad que consideres)	
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
5. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escríbelos de mayor a menor dependiendo el grado de ayuda que consideres)	
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
6. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escríbelos de mayor a menor dependiendo el grado de no ayuda que consideres)	
<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	

A cada miembro del equipo le fue asignada una clave de acuerdo a su puesto de trabajo para el posterior análisis cuantitativo, concentrándose en tres grupos de acuerdo a su status dentro de la organización:

Grupo A Directivo

DR: Director

SD: Subdirector

JD: Jefe de Departamento

Grupo B Operativo de Enlace

JO: Jefe de Oficina

TS: Técnico Superior

Grupo C Operativo

TE1: Técnico Especializado 1

TE2: Técnico Especializado 2

TE3: Técnico Especializado 3

El mismo José M. Cornejo⁶⁶ recomienda que el análisis sociométrico requiere identificar las elecciones positivas y negativas emitidas, así como las ausencias de elección. El especialista también nos habla de considerar las percepciones; sin embargo, para objeto de nuestro estudio no fueron necesarias puesto que no se trata de un análisis profundo en esta disciplina, sino de la identificación de las

⁶⁶ Ídem. P. 9

relaciones interpersonales que nos ayuden en la comunicación dentro del equipo de trabajo.

Para traducir de manera cuantitativa la información obtenida mediante los cuestionarios, se utilizó el siguiente patrón:

Elección positiva emitida (aceptación): **E**

Elección negativa emitida (rechazo): **R**

Ausencia de elección (ignorada): **¿**

De esta forma, cada miembro de nuestro grupo de estudio tuvo como opciones emitir tres elecciones de aceptaciones, tres de rechazos y potencialmente ignorar a un compañero del equipo de trabajo.

SISTEMA DE REPRESENTACIÓN	EMITE						
Elección Positiva	E	E	E				
Elección negativa				R	R	R	
Ausencia de elección							¿

Los datos se concentraron en una matriz definida por columnas (verticales) en las que se ubicaron a los emisores; y por filas (horizontales) donde se situaron a las personas elegidas.

	DR	SD	JD	JO	TS	TE1	TE2	TE3
DR								
SD		GRUPO A						
JD								
JO				GRUPO B				
TS								
TE1								
TE2							GRUPO C	
TE3								

Matriz sociométrica

La diagonal que aparece corresponde al cruce de emisión y recepción de la misma persona encuestada, es por ello que aparece en blanco (sin respuesta).

Una vez obtenidos los datos, los indicadores sociométricos que analizaremos serán:

Expansividad.- Recuento de todo lo que el sujeto emite.

Estatus.- Recuento de todo lo que el sujeto recibe.

Reciprocidad.- Recuento de las aceptaciones y rechazos recíprocos.

Para obtener lo siguiente:

EXPANSIVIDAD

EE	SUM (E)	- Número de elecciones emitidas por cada sujeto.
ER	SUM (R)	- Número de rechazos emitidos por cada sujeto.
EA	SUM (\dot{c})	- Número de ausencias de elección/rechazo.

ESTATUS

SE	SUM (e)	- Número de elecciones recibidas por cada sujeto.
SR	SUM (r)	- Número de rechazos recibidos por cada sujeto.
SA	SUM (?)	- Número de ausencias de elección/rechazo.

RECIPROCIDAD

EE	SUM (Ee)	- Número de elecciones recíprocas.
RR	SUM (Rr)	- Número de rechazos recíprocos.
RA	SUM (\dot{c} ?)	- Número de ausencias de elección/rechazo.

Dichos datos se concentraron en la siguiente tabla:

	EE	ER	EA	SE	SR	SA	RE	RR	RA
DR									
SD									
JD									
JO									
TS									
TE1									
TE2									
TE3									

Y de esta forma, se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a las respuestas emitidas por los encuestados.

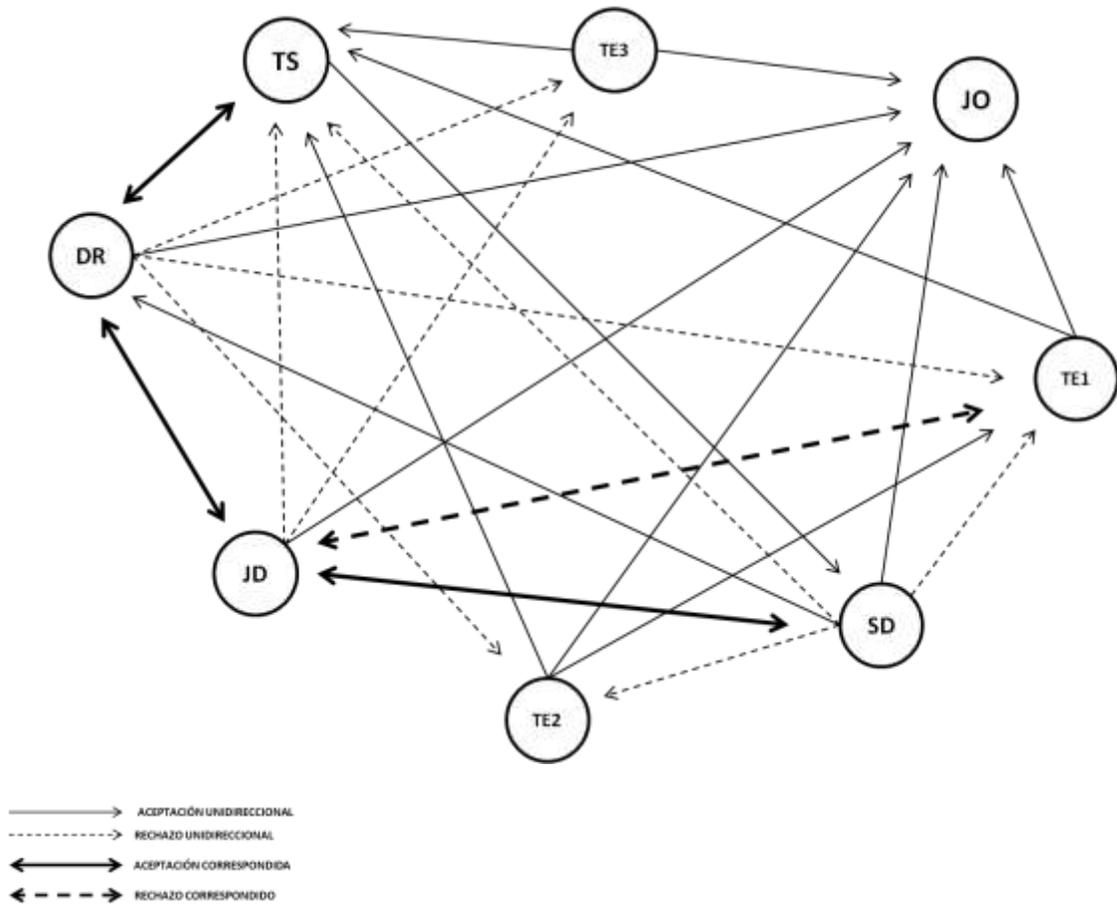
IDENTIFICACIÓN

1. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
2. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.

	DR	SD	JD	JO	TS	TE1	TE2	TE3
DR		¿	E	R	E	R	R	E
SD	E		E	E	¿	R	R	R
JD	E	E		R	¿	R	E	R
JO	R	R	R		E	E	¿	¿
TS	¿	¿	¿	E		E	R	R
TE1	¿	R	R	E	E		R	E
TE2	¿	¿	¿	R	E	R		E
TE3	¿	¿	¿	¿	E	E	E	

	EE	ER	EA	SE	SR	SA	RE	RR	RA
DR	3	3	1	2	1	4	1	1	0
SD	3	3	1	1	2	4	1	0	1
JD	3	3	1	2	2	4	2	2	1
JO	2	3	2	3	3	1	2	2	1
TS	2	2	3	5	0	2	2	0	2
TE1	3	3	1	3	4	0	3	2	0
TE2	2	2	3	2	4	1	1	1	0
TE3	3	0	4	3	3	1	2	0	1

SOCIOGRAMA



Ahora bien, los índices sociométricos obtenidos en este punto son:

	POPULARIDAD	ANTIPATÍA	EXPANSIVIDAD DE ELECCIONES	EXPANSIVIDAD DE RECHAZOS	CONEXIÓN AFECTIVA
DR	0.2	0.1	0.4	0.4	0.5
SD	0.1	0.2	0.4	0.4	1
JD	0.2	0.2	0.4	0.4	1
JO	0.4	0.4	0.2	0.4	0.6
TS	0.7	0	0.2	0.2	0.4
TE1	0.4	0.5	0.4	0.4	1
TE2	0.2	0.5	0.2	0.2	0.5
TE3	0.4	0.4	0.4	0	0.6

En el análisis de los datos tenemos que en cuanto a IDENTIFICACIÓN: el **individuo popular** es el Técnico Superior (TS). El Técnico Superior 1 y Técnico Superior 2 (TE2) son los individuos **más rechazados o con mayor antipatía** en el grupo.

El sujeto más **ignorado** por parte del equipo es el Subdirector (SD) y aunque emite un número promedio de elecciones, recibe pocas por parte de los demás.

En cuanto a estructuras intragrupalas, tenemos la **díada o pareja**, es decir individuos que se eligen mutuamente y que en nuestro grupo de estudio son: Director (DR) y Técnico Superior (TS), Director (DR) y Jefe de Departamento (JD) y Subdirector (SD) y Jefe de Departamento (JD).

La **clique** es una estructura sociométrica compuesta por tres o más sujetos que se eligen mutuamente entre sí. Representa la existencia de subgrupos dentro del mismo equipo de trabajo y en este caso la conforman el Director (DR), Subdirector (SD), Jefe de Departamento (JD) y Técnico Superior (TS). Y si nos referimos a la conexión afectiva en este subgrupo, concluimos que no existe una identificación de iguales valores entre el Director (DR) y los demás miembros de la clique.

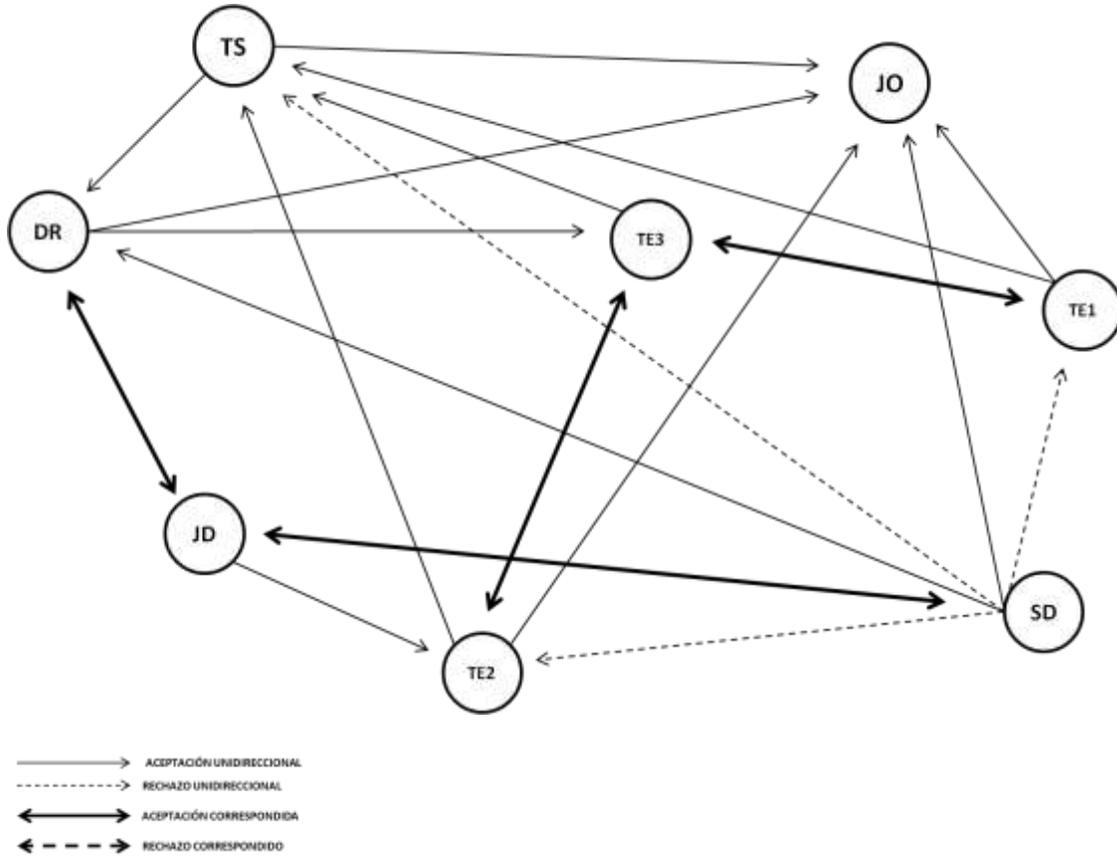
TRABAJO EN EQUIPO

3. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo, con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo.

4. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no te gustaría formar un grupo de trabajo.

	DR	SD	JD	JO	TS	TE1	TE2	TE3
DR		¿	E	E	¿	¿	¿	E
SD	E		E	E	R	R	R	¿
JD	E	E		¿	R	R	E	R
JO	¿	¿	¿		¿	¿	¿	¿
TS	E	¿	¿	E		¿	¿	¿
TE1	¿	¿	¿	E	E		¿	E
TE2	¿	¿	¿	E	E	¿		E
TE3	¿	¿	¿	¿	E	E	E	

	EE	ER	EA	SE	SR	SA	RE	RR	RA
DR	3	0	4	3	0	4	1	0	6
SD	3	3	1	1	0	6	1	0	6
JD	3	3	1	2	0	5	2	0	5
JO	0	0	7	5	0	1	0	0	7
TS	2	0	5	3	2	2	0	0	7
TE1	3	0	4	1	2	4	1	0	6
TE2	3	0	4	2	1	4	1	0	6
TE3	3	0	4	3	1	3	2	0	5



Ahora bien, los índices sociométricos obtenidos en este punto son:

	POPULARIDAD	ANTIPATÍA	EXPANSIVIDAD DE ELECCIONES	EXPANSIVIDAD DE RECHAZOS	CONEXIÓN AFECTIVA
DR	0.5	0	0.4	0	0.3
SD	0.1	0	0.4	0.4	1
JD	0.2	0	0.4	0.4	2
JO	0.7	0	0	0	0
TS	0.4	0.2	0.2	0	0
TE1	0.1	0.2	0.4	0	1
TE2	0.2	0.1	0.4	0	0.5
TE3	0.5	0.1	0.4	0	0.6

Referente al TRABAJO EN EQUIPO, dentro del grupo de estudio, el individuo con mayor popularidad es el Jefe de Oficina (JO), con más identificación con los demás integrantes para trabajar de manera conjunta. Ello podría ser un factor para potencializarlo como enlace entre el directivo y el operativo, toda vez que puede trabajar en ambos rangos por su nivel de aceptación. Sin embargo, es una persona que opta por no manifestar sus opiniones, mientras la mayoría emitió sus preferencias y rechazos, él se abstuvo y no por considerarlo como una postura de equilibrio, sino por ser temeroso a involucrarse en problemas o enemistades (si complementamos las conclusiones con los resultados que se obtuvieron de la prueba de Cleaver).

Aunque no hay un integrante señalado en específico con mayor antipatía o rechazo, destaca que en este rubro sean los miembros operativos quienes son rechazados por parte del grupo directivo. Es decir que se presenta una división marcada en el mismo equipo. Eso se refleja en las elecciones mutuas o diadas, toda vez que los integrantes del sector directivo hacen equipo entre ellos, situación similar que se registra en el lado operativo.

Se carece entonces del sector de enlace representado en el Jefe de Oficina (JO) y el Técnico Superior (TS), ello ha provocado una falta de identidad grupal en conjunto y por sectores.

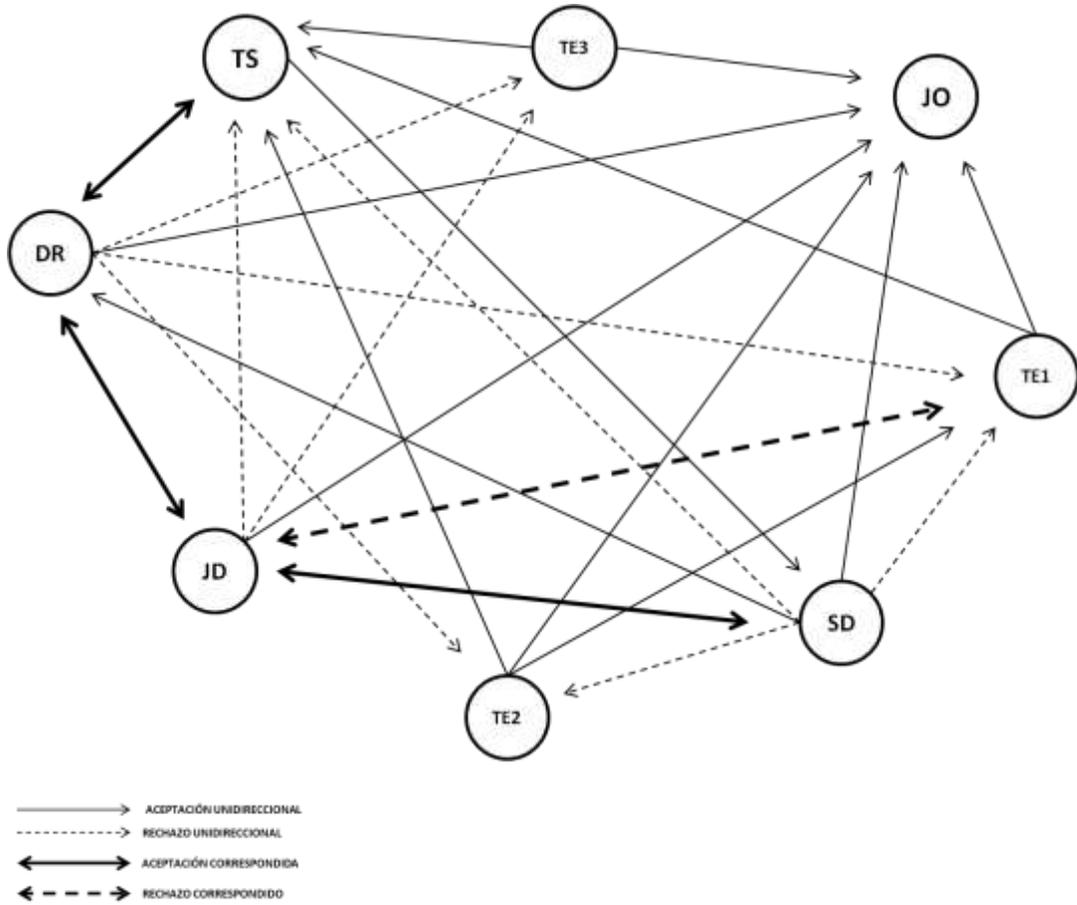
LIDERAZGO

5. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo, a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en el trabajo.

6. Quiénes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo.

	DR	SD	JD	JO	TS	TE1	TE2	TE3
DR		¿	E	E	E	R	R	R
SD	E		E	E	R	R	R	¿
JD	E	E		E	R	R	¿	R
JO	¿	¿	¿		¿	¿	¿	¿
TS	E	E	¿	¿		¿	¿	¿
TE1	¿	¿	R	E	E		R	¿
TE2	¿	¿	¿	E	E	E		¿
TE3	¿	¿	¿	E	E	¿	¿	

	EE	ER	EA	SE	SR	SA	RE	RR	RA
DR	3	3	1	3	0	4	2	0	
SD	3	3	1	2	0	5	1	0	1
JD	3	0	4	2	1	4	2	0	1
JO	0	0	7	6	0	1	0	0	
TS	2	2	3	4	2	1	1		3
TE1	2	2	3	1	3	3	0	1	2
TE2	3	0	4	0	3	4	0	0	2
TE3	2	0	5	0	2	5	0	0	3



Los índices sociométricos obtenidos son:

	POPULARIDAD	ANTIPATÍA	EXPANSIVIDAD DE ELECCIONES	EXPANSIVIDAD DE RECHAZOS	CONEXIÓN AFECTIVA
DR	0.4	0	0.4	0.4	0.6
SD	0.2	0	0.4	0.4	0.5
JD	0.2	0.1	0.4	0	1
JO	0	0	0	0	0
TS	0.5	0.2	0.2	0.2	0.2
TE1	0.1	0.4	0.2	0.2	0
TE2	0	0.4	0.4	0	0
TE3	0	0.2	0.2	0	0

Analizando los resultados sobre LIDERAZGO, el individuo considerado como el miembro de mayor relevancia es el Técnico Superior (TS), seguido de quien debería ser el líder, al menos en cuestión administrativa o normativa, es decir el Director (DR). Ello significa que no hay quien encabece, dentro de la organización, el equipo de trabajo. Sin embargo, debemos destacar que el liderazgo que representa el TS se circunscribe sólo en el sector operativo, es decir, que no es reconocida su posición en la totalidad del equipo, no es aceptado en el lado directivo.

Y a su vez, el individuo desestima la capacidad de los integrantes del equipo de trabajo por debajo de él y sólo reconoce la posición del Director (DR) y del Subdirector (SD), no así de las dos posiciones inmediatas del Jefe de Departamento (JD) y Jefe de Oficina (JO), lo que nos deja entrever un problema de reconocimiento de la cadena de mando.

Hay dos individuos con mayor antipatía o rechazo, en este caso los Técnicos Especializados 1 y 2 (TE1) y (TE2). Destaca aquí que los demás miembros del equipo no solo no se identifican con ellos, sino que serían las últimas personas a quienes recurrirían para solicitar ayuda. Son individuos excluidos y eso vulnera al menos, la fortaleza del sector operativo en el equipo de trabajo.

Pero lo anterior se agudiza porque los individuos sólo reconocen la importancia de una persona y desestiman a los seis restantes. No hay un solo grupo de al menos tres miembros, lo que refleja un número de personas obligadas a trabajar en conjunto pero no identificados con ellos mismos.

4.3. Clima organizacional

El clima organizacional es la percepción que se tiene sobre el medio interno de la organización, la cual incide en el trabajo y en el comportamiento del individuo, que a su vez está afectada por factores externos. “El clima debe considerarse como intersubjetivo, esto es como una vivencia diaria entre los colaboradores (...) en donde intercambian percepciones”⁶⁷.

Según Guillermo García Villamizar, “no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional (ya que éste) refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización”⁶⁸ lo que influye positiva o negativamente en los resultados.

La Secretaría de la Función Pública (SFP) del Gobierno de México considera que evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Sin embargo, “cuando se mide el ambiente de una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización”⁶⁹.

⁶⁷ NAVARRO, E. y GARCÍA SANTILLÁN. Clima y compromiso organizacional. 2007 [En línea] URL: www.eumed.net/libros/2007c/340/

⁶⁸ GARCÍA VILLAMIZAR, G. Clima organizacional: hacia un nuevo modelo. 2007. Revista *PorkiAn*, No. 12. P. 153

⁶⁹ BAGUER ALCALÁ, A. ¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. España. 2005. Ediciones Díaz Santos. P. 78

María del Pilar Bedoya Arboleda y Mónica García Solarte⁷⁰ en su investigación “*Hacia un clima organizacional gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle*”, señalan que existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- 1.- Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- 2.- Hacer entrevistas directas a los trabajadores.
- 3.- Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Respecto a las encuestas o cuestionarios, Luc Brunet⁷¹, autor del libro “*El clima de trabajo en las organizaciones*”, dice que dichas estrategias tienen el objetivo de:

- Definir el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

⁷⁰FORERO MELO, C. Construcción del estado del arte de la comunicación organizacional en la Ciudad de Cali. 2005. [En línea] URL: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/5597/1/129154.pdf>

⁷¹GARCÍA SOLARTE, M. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración. 2009. México. Universidad del Valle. P. 49

A lo que podríamos agregar, de acuerdo a la misma SFP:

- El grado de identificación del personal con la organización y sus propósitos.
- El grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización.
- Las características y aceptación del liderazgo.
- Los niveles de conflicto y consenso en la organización.

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo señala que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etcétera)”⁷².

Recordemos en este punto que dentro de la comunicación organizacional tenemos la intragrupal afectada principalmente por la cultura propia del grupo, mediante la cual se establecen las relaciones formales de la organización y las informales, condicionadas por la interacción humana. Para conocer precisamente el ambiente

⁷² **REYES CRUZ, JUAN LUIS.** *Clima organizacional.* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Tepeji del Río. 2001. [en línea] Consultado el 23 de junio de 2014. URL: http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uaeh.edu.mx%2Fdocencia%2FP_Presentaciones%2Ftepeji%2Fadministracion%2Fdocumentos%2Ftema%2FClima_Organizacional.pdf&ei=cZvnU9vWMcjrj8AWkkYLAAG&usg=AFQjCNHo5IMab9ad9onlto2awdmuPh89yg&sig2=LLOzz5pWt4fEERqbulvBXQ&bvm=bv.72676100,d.dGc&cad=rja

en el que se desarrollan las formales, es que debemos analizar el clima subsistente.

Primeramente es necesario definir nuestro grupo de estudio no a partir de las estructuras organizativas, sino considerarlos como individuos con características propias y que generan un equipo particular.

El 75% son hombres. Los tres principales puestos directivos y los dos de enlace, lo ocupa este género. Las dos mujeres que integran nuestro grupo de estudio están en la sección operativa, es decir se encargan de llevar a la práctica las instrucciones y encomiendas. No existe una equidad y no precisamente de forma voluntaria, si recordamos que la integración del mismo fue por decisiones particulares o antigüedad en el área.

El 62.5% de sus integrantes tiene una edad de entre 31 y 50 años; y un 25% con una edad promedio de 25 años. Es decir un grupo de trabajo adulto-joven.

El 62.5% posee una educación nivel superior, mientras que el 37.5% media-superior o inferior. Un tercio no cuenta con certificado o título, lo que permite definirla como una población preparada y reconocida por una institución educativa.

El 50% del grupo de trabajo tiene una antigüedad en la dependencia de hasta 5 años, pero con una experiencia promedio de 18 años en la Administración Pública Federal.



4.3.1. Indicadores

Ahora bien, para encontrar los indicativos más relevantes del clima interior, según propone Idolina Bernal González⁷³, se definieron varias dimensiones⁷⁴ aplicadas en la encuesta.

Percepción sobre la institución. Busca encontrar la idea que el trabajador tiene de la organización a la cual pertenece. En este sentido, nuestros indicadores son:

- a) Identificación. Sentido de pertenencia y orgullo que los empleados tienen hacia su organización.

- b) Integral. Percepción que tiene el individuo de que su área es parte de una organización, al trabajar coordinadamente con otras áreas.

- c) Interacción. Percepción que se tiene de interactuar con el exterior de la organización y conocimiento de las necesidades de las personas que requieren de los servicios del área.

⁷³**BERNAL GONZÁLEZ, I.** (2010) Análisis del clima organizacional: caso de estudio de la Coordinación de Seguridad y Custodia del Centro de Ejecución de Sanciones Victoria. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. PP. 26-38

⁷⁴Percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas

Resultado de la encuesta:

El 62.5% considera que su área de trabajo no es el mejor lugar para trabajar, mientras que el 87.5% se siente orgulloso de pertenecer a la organización y que su labor, la cual considera de importancia, contribuye al bienestar social. El 75% reconoce que el área de trabajo donde se desarrolla, mantiene una relación y coordinación con otras dentro de la misma organización.

El 75% considera que se pueden mejorar las formas para proporcionar los servicios que ofrece el área donde trabaja porque se conoce al público usuario y sus necesidades. Sin embargo, el 87.5% acepta que no hay mecanismos de captación de sugerencias del público usuario.

En base a lo anterior, el sentido de pertenencia resulta positivo en los individuos, factible para el desarrollo e implementación de mecanismos de comunicación intergrupales con la participación propositiva del grupo de trabajo.

Percepción sobre la organización. Define la visión que los individuos tienen sobre la estructura de la organización y si ésta permite cumplir las metas y objetivos. Para ello, nuestros indicadores son:

d) Visión. Percepción de los empleados en relación con los objetivos, la planeación y la visión de la organización.

e) Planeación. Es la percepción que tiene el individuo sobre la forma en la que está organizada su área de trabajo y los resultados que obtiene.

Resultado de la encuesta:

El 67.5% del equipo refiere conocer los códigos de ética y conducta de la institución y considera que el equipo de trabajo actúa conforme a los valores que se promueven.

El 67.5% desconoce el marco normativo que regula las actividades dentro de su área y el 87%, los procedimientos para realizar sus encomiendas; en tanto que el 50% no puede responder si la estructura organizativa permite el cumplimiento de metas y objetivos, así como declina opinar si se logran mejores resultados sin incrementar los gastos.

En este punto podemos señalar que no existe un convencimiento sobre la efectividad de los mecanismos mediante los cuales se organiza el trabajo porque se desconocen la estructura administrativa de la organización y los procedimientos que regulan sus actividades. Es decir que la comunicación descendente no es efectiva en este punto.

Percepción de desarrollo. Define la visión que el individuo tiene de los instrumentos de la misma organización para preparar y desarrollar trabajadores de alto nivel. Nuestros indicadores son:

f) Capacitación y desarrollo. Percepción de los empleados referente a los cursos de capacitación que reciben, tomando en cuenta que sean apropiados y estén acorde con las necesidades laborales.

g) Promoción. Apreciación que se tiene de las políticas de ascenso y promoción para que los trabajadores hagan carrera dentro de la organización.

Resultados de la encuesta:

El 50% asegura que no recibe capacitación y aquellos que aseguran sí recibirla, la califican como no relacionada a las actividades que desarrollan, lo que refleja una imagen negativa de la empresa en cuanto a capacitar a su personal.

Asimismo, el 87% considera que no hay preparación para el “funcionamiento en grupo”. Al no recibir capacitación, no existen instrumentos de mejora para el desempeño de su labor. Aunque esa deficiencia en la materia no es atribuible en su totalidad el responsable del grupo, sino a la institución misma, la cual además no impulsa la cultura de la profesionalización entre sus trabajadores.

Y al no tener una capacitación efectiva, en consecuencia las oportunidades de ascenso en la institución son nulas. El 75% considera que no hay mecanismos de ascenso dentro de la institución.

Percepción de gratificación. Estímulos y recompensas que el individuo desea o cree merecer por el desarrollo de sus actividades dentro de la organización, al margen de la retribución salarial. Sus indicadores son:

h) Reconocimiento. Percepción sobre la recompensa que recibe el trabajador por su contribución a la empresa.

i) Apoyo. Percepción del apoyo que los individuos reciben por parte de su jefe, en términos de respeto, atención, motivación y respaldo.

Resultado de la encuesta:

El 62.5% considera que no existe una recompensa por el logro de resultados. Sin embargo, si confía en las evaluaciones de los directivos al momento de calificar el desempeño individual y colectivo.

El 75% califica de cordial y respetuoso el trato dentro del grupo y en el área de trabajo. Hay un apoyo total a cuestiones personales y desde la parte directiva se alienta a ser creativos.

Percepción de compromiso. Actitud del individuo hacia la organización a la que pertenece. Su indicador es:

j) Motivación intrínseca. Nivel de compromiso y motivación que los empleados experimentan con relación al trabajo que desempeñan.

Resultado de la encuesta:

El equipo de trabajo asume y enfrenta los cambios que se pudieran implementar para mejoramiento de las labores, y demuestra un compromiso para cumplir los objetivos planteados. Sin embargo, refleja un clima de insatisfacción (50%) en los resultados actuales de la encomienda.

Percepción de confort. Sentimiento del individuo hacia la tranquilidad que le otorga el lugar de trabajo y las exigencias que le son requeridas, las cuales pueden provocarle cierta incomodidad. Sus indicadores son:

k) Presión. Percepción que existe en relación a las cargas y tiempos de trabajo que la organización otorga a sus empleados.

l) Ambiente físico. Grado de percepción de los individuos con relación a las instalaciones de su trabajo.

Resultados de la encuesta:

El total del grupo de estudio considera que su actividad laboral le permite realizar una vida personal-familiar, sin que interfieran una en la otra.

El 62.5% señala que cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones; mientras que dos tercios de los integrantes del equipo considera que existen las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para llevar al cabo sus encomiendas.

El 50% califica como adecuado el equipo de cómputo para realizar sus tareas; el 25% no requiere de dichas ayudas. En cuanto al acceso oportuno a las herramientas de trabajo para desarrollar la labor, el 75% considera que le son proporcionadas en tiempo. Sin embargo; el 50% precisa que el mismo equipo de trabajo no atiende observaciones de limpieza y seguridad.

Percepción de equipo. Visión de los individuos sobre el trabajo en equipo, la comunicación interna para lograr los cometidos y el reconocimiento de liderazgo.

Sus indicadores son:

m) Trabajo en equipo. Percepción de los empleados sobre el contacto que tienen con sus compañeros de trabajo: la confianza y el apoyo que reciben, las relaciones de amistad y compañerismo.

n) Comunicación. Apreciación general sobre la libertad que tienen las personas para comunicarse abiertamente con los directivos, tomando en cuenta sus opiniones y contando con la información necesaria para realizar su trabajo.

o) Liderazgo. Percepción que tiene el trabajador respecto a su superior y la forma en cómo conduce el grupo de trabajo.

Los resultados de la encuesta son:

Existe un convencimiento que el trabajo es necesariamente en equipo (75%) y a razón de ello, se logran mejores resultados en conjunto.

El 88% de los integrantes del equipo de trabajo considera que no existen en el área, los conductos adecuados para la captación de sugerencias de mejora y aquellas que se logran externar, no son aprovechadas, aunque por parte del jefe inmediato hay total apertura para ello, del que 62.5% reconoce que implementa las sugerencias de simplificación en los procesos de trabajo. Aunque se reconoce que sí existen los conductos para recibir las instrucciones precisas para su trabajo, el 38% asegura no recibirlas.

Finalmente, el 62.5% considera que el responsable del equipo es congruente con lo que dice y su comportamiento; mientras que el 50% lo considera un servidor público ejemplar. En el mismo porcentaje, la percepción que tiene el equipo es que las capacidades del jefe contribuyen a veces al trabajo.

Definido el clima interno, con sus principales ventajas y problemáticas, nos resta hacer el análisis del entorno de trabajo en cuanto a espacios físicos y herramientas de trabajo.

En el Anexo de Gabinete, se incluyen las encuestas aplicadas a los miembros del grupo de trabajo de los tres exámenes aplicados a los miembros del equipo (Prueba de Cleaver, sociometría y clima organizacional) para mayor referencia.

4.4. Perfil antropométrico

La antropometría se encarga de la medición del cuerpo humano en dos aspectos: estructural y funcional. “Las estructurales son las referentes a la cabeza, troncos y extremidades en posiciones estándar. Mientras que las funcionales o dinámicas incluyen medidas tomadas durante el movimiento realizado por el cuerpo en actividades específicas. Al conocer estos datos se conocen los espacios mínimos que se necesitan para desenvolverse diariamente”⁷⁵.

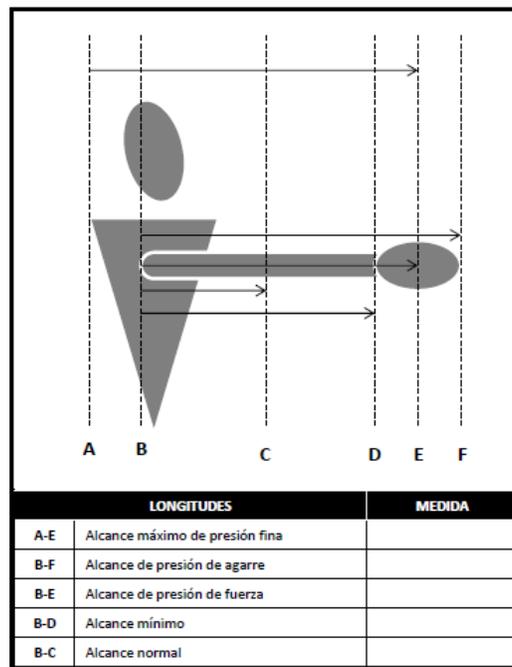
La Escuela de Ingeniería de Colombia⁷⁶ propone que el análisis antropométrico en un área de trabajo debe contemplar medidas corporales de las personas involucradas. En la Semarnat no es requisito cumplir con un perfil antropométrico para desarrollar una labor dentro de la institución. Un considerable porcentaje de la planta trabajadora desde varios años, realiza distintas actividades de acuerdo a los cambios administrativos sin que se tomen en cuenta la experiencia en las funciones, preparación académica o capacidades intelectuales/físicas.

⁷⁵ MOGOLLÓN FLORES, M. La antropometría. 2008. Consultado el 18/02/2012. [En Línea] URL: <http://iepv.files.wordpress.com/2008/07/la-antropometria.pdf>

⁷⁶ FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA. Diseño antropométrico de puestos de trabajo: protocolo. 2009. Consultado el 21/07/2012. [En línea] <http://coopernico.escuelaing.edu.com/lpinilla/www/protocols/ERGO/DISEÑO%20DE%20PUESTE%20DE%20TRABAJO%20009-2.pdf>

4.4.1. Medidas estructurales

Descartaremos la mayoría de las mediciones estructurales, tomando sólo las que conciernen a las extremidades superiores (brazos), por ser prácticamente las más utilizadas durante la jornada; además que nos permitirá definir otras funcionales. Hay que recordar que quienes intervienen manualmente en la carpeta de recorte de prensa son los trabajadores desde Jefe de Oficina hasta los técnicos especializados. Utilizaremos sólo en ellos, el siguiente esquema de registro métrico.



En base a lo anterior, tenemos los siguientes resultados:

JEFE DE OFICINA (JO)

LONGITUDES		MEDIDA
A-E	Alcance máximo de presión fina	76.0 cm
B-F	Alcance de presión de agarre	75.6 cm
B-E	Alcance de presión de fuerza	62.7 cm
B-D	Alcance mínimo	57.5 cm
B-C	Alcance normal	34.4 cm

TÉCNICO SUPERIOR (TS)

LONGITUDES		MEDIDA
A-E	Alcance máximo de presión fina	68.8 cm
B-F	Alcance de presión de agarre	71.3 cm
B-E	Alcance de presión de fuerza	59.0 cm
B-D	Alcance mínimo	54.0 cm
B-C	Alcance normal	32.4 cm

TÉCNICO ESPECIALIZADO 1 (TE1)

LONGITUDES		MEDIDA
A-E	Alcance máximo de presión fina	65.8 cm
B-F	Alcance de presión de agarre	68.2 cm
B-E	Alcance de presión de fuerza	56.5 cm
B-D	Alcance mínimo	52.0 cm
B-C	Alcance normal	31.0 cm

TÉCNICO ESPECIALIZADO 2 (TE2)

LONGITUDES		MEDIDA
A-E	Alcance máximo de presión fina	68.4 cm
B-F	Alcance de presión de agarre	71.0 cm
B-E	Alcance de presión de fuerza	58.7 cm
B-D	Alcance mínimo	54.0 cm
B-C	Alcance normal	32.0 cm

TÉCNICO ESPECIALIZADO 3 (TE3)

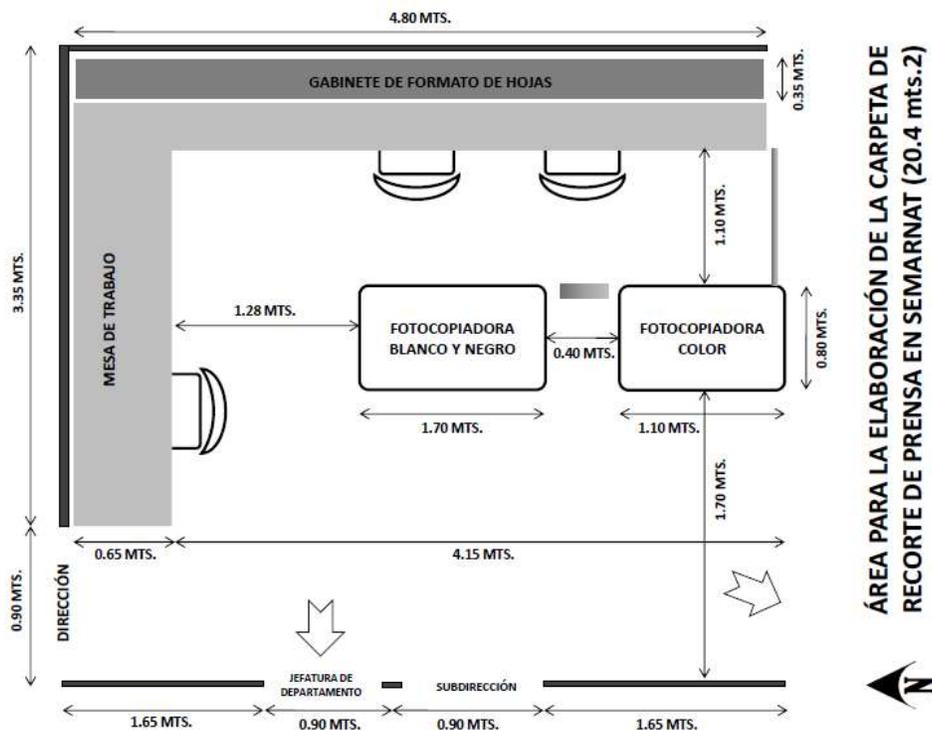
LONGITUDES		MEDIDA
A-E	Alcance máximo de presión fina	68.0 cm
B-F	Alcance de presión de agarre	70.4 cm
B-E	Alcance de presión de fuerza	58.4 cm
B-D	Alcance mínimo	53.6 cm
B-C	Alcance normal	32.0 cm

4.4.2. Medidas funcionales

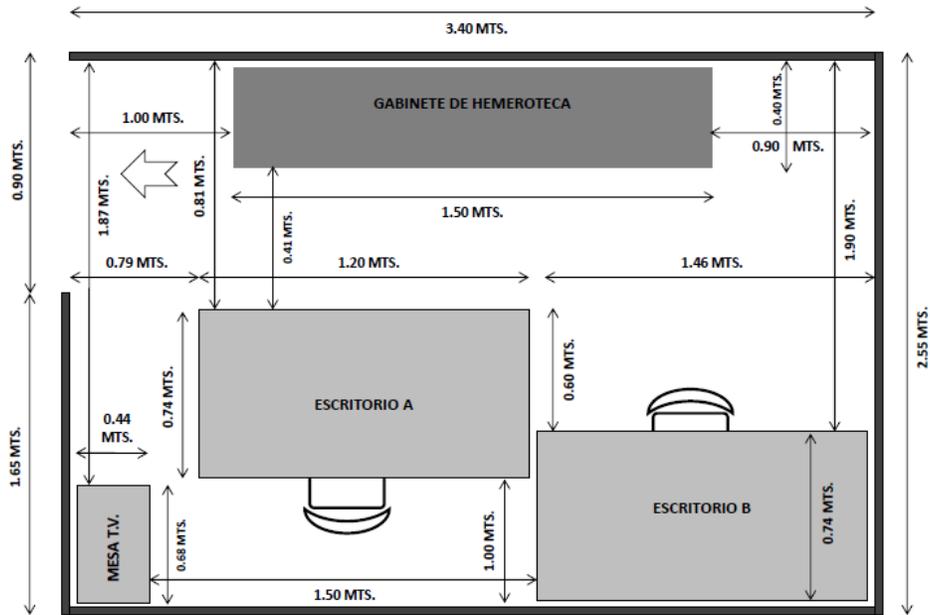
Para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa se cuenta con un área común que es, en teoría, el centro de trabajo; sin embargo, la dinámica implementada (incluida la costumbre) propició la distribución en diferentes espacios auto-adjudicados.

Antes de evaluar si los espacios utilizados por quienes intervienen, son adecuados en el desarrollo de su trabajo, es necesario conocer las medidas y distribución del área y su mobiliario, que a continuación se describe.

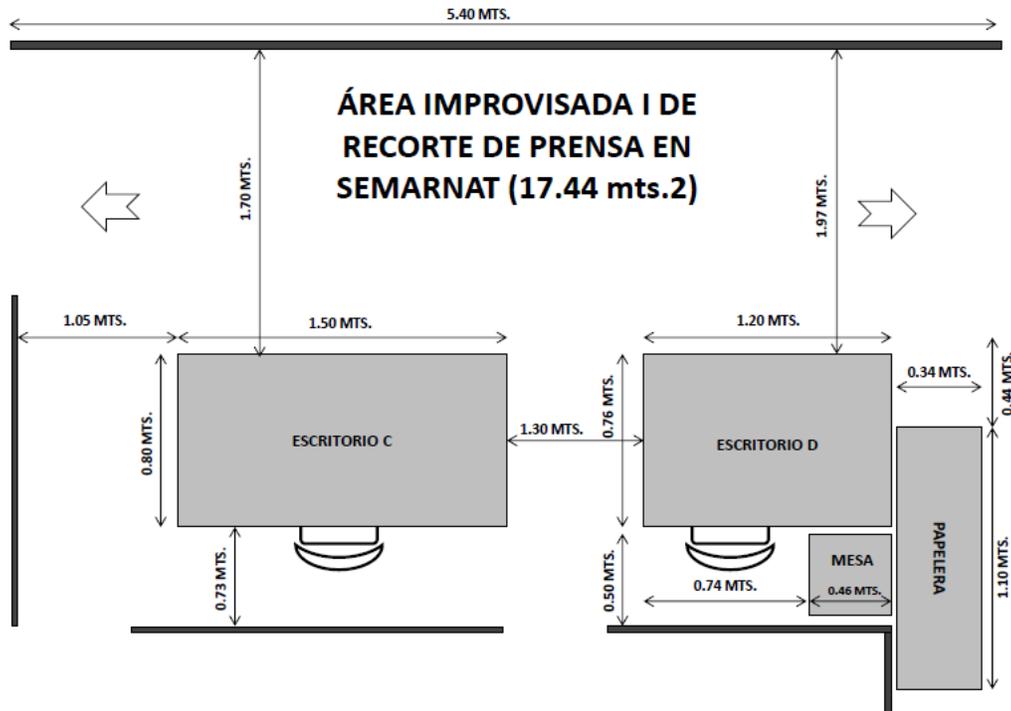
ÁREAS DE TRABAJO

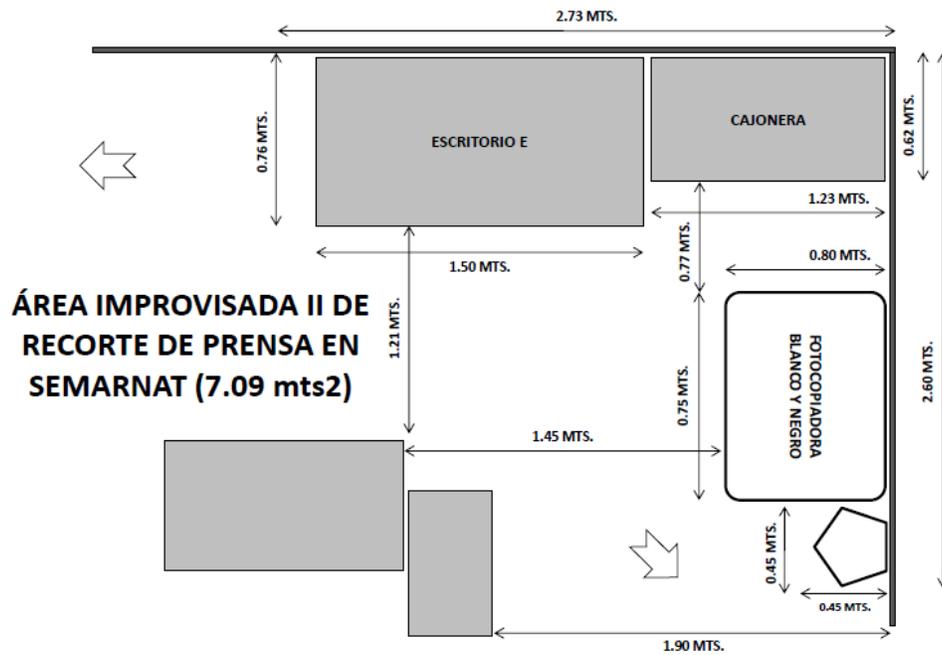


ÁREA JEFATURA DE DÉPARTAMENTO EN SEMARNAT (8.67 mts.2)



ÁREA IMPROVISADA I DE RECORTE DE PRENSA EN SEMARNAT (17.44 mts.2)





La elaboración de la carpeta de recorte de prensa exige, de acuerdo a las etapas en las que se va conformando, diversas ayudas.

- Revisión de material hemerográfico: sillas y mesas amplias para la revisión de periódicos, que permitan desplegar sus páginas.
- Recorte de material hemerográfico: sillas y mesas adecuadas para corte y pegado de periódicos.
- Selección de unidades de información: sillas y mesa de trabajo.

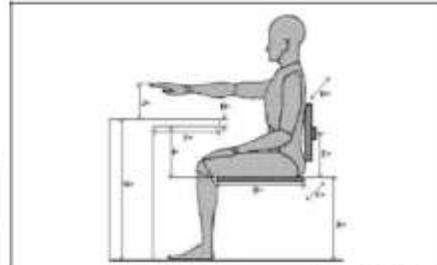
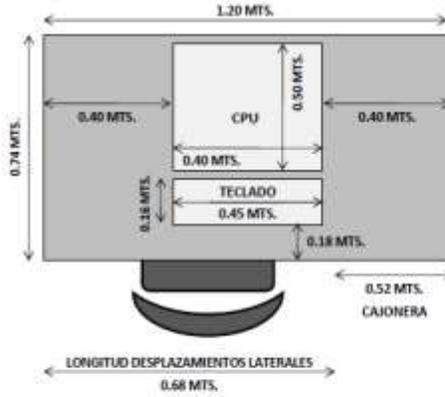
- Fotocopiado y escaneo de las unidades de información: cubículos o áreas de fotocopiado y escaneo.
- Envío de información: sillas, escritorios y terminales PC.
- Síntesis de información: sillas, escritorios y terminales PC.

En este sentido, se utilizaron los siguientes diagramas cuyas mediciones fueron aplicadas a sillas, mesas y escritorios de trabajo que se requieren en los procesos descritos. De lo anterior se obtuvo lo siguiente:

MOBILIARIO (AYUDAS)

ESCRITORIO DE TRABAJO "A"

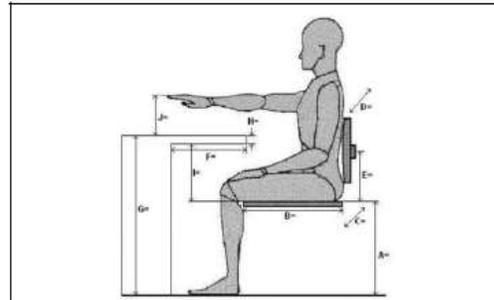
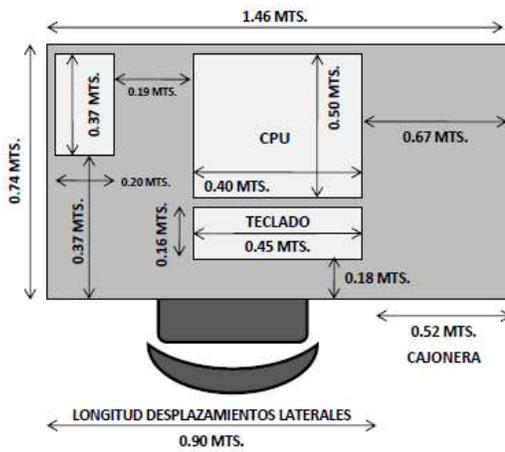
ÁREA JEFATURA DE DÉPARTAMENTO
ÁREA: 0.89 mts²



ESTRUCTURA	MEDIDA	
A	Altura del asiento	0.44 MTS.
B	Profundidad del asiento	0.50 MTS.
C	Ancho del asiento	0.58 MTS.
D	Ancho del respaldo	0.49 MTS.
E	Altura del soporte lumbar	0.30 MTS.
F	Espacio para las piernas	0.46 MTS.
G	Altura de la superficie de trabajo	0.74 MTS.
H	Grosor de la superficie de trabajo	0.03 MTS.
I	Espacio para los muslos	0.25 MTS.
J	Altura máxima para controles de uso frecuente	0.22 MTS.

ESCRITORIO DE TRABAJO "B"

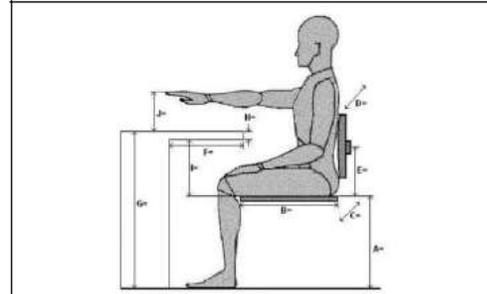
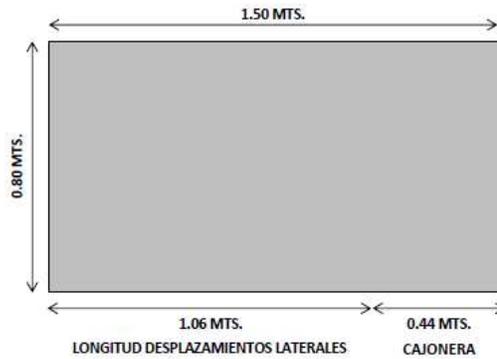
ÁREA JEFATURA DE DÉPARTAMENTO
ÁREA: 1.10 mts²



ESTRUCTURA	MEDIDA	
A	Altura del asiento	0.44 MTS.
B	Profundidad del asiento	0.50 MTS.
C	Ancho del asiento	0.58 MTS.
D	Ancho del respaldo	0.49 MTS.
E	Altura del soporte lumbar	0.30 MTS.
F	Espacio para las piernas	0.46 MTS.
G	Altura de la superficie de trabajo	0.74 MTS.
H	Grosor de la superficie de trabajo	0.03 MTS.
I	Espacio para los muslos	0.25 MTS.
J	Altura máxima para controles de uso frecuente	0.22 MTS.

ESCRITORIO DE TRABAJO "C"

ÁREA IMPROVISADA DE RECORTE I
 ÁREA: 1.10 mts²

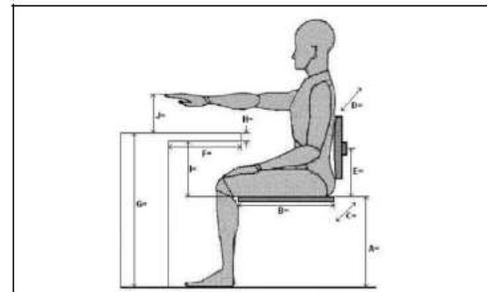
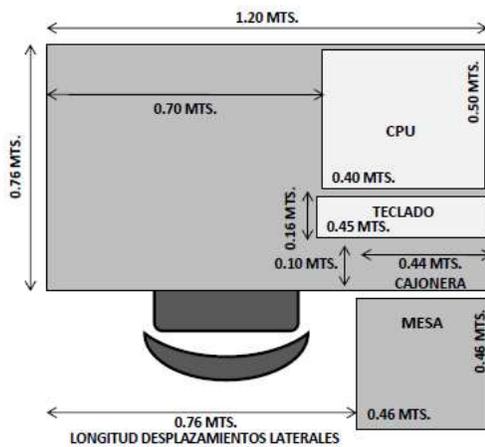


ESTRUCTURA	MEDIDA	
A	Altura del asiento	
B	Profundidad del asiento	
C	Ancho del asiento	
D	Ancho del respaldo	
E	Altura del soporte lumbar	
F	Espacio para las piernas	0.40 MTS.
G	Altura de la superficie de trabajo	0.80 MTS.
H	Grosor de la superficie de trabajo	0.05 MTS.
I	Espacio para los muslos	
J	Altura máxima para controles de uso frecuente	

NOTA: NO CUENTA CON ASIENTO ASIGNADO. EL TRABAJADOR UTILIZA OTRO ASIENTO VARIABLEMENTE.

ESCRITORIO DE TRABAJO "D"

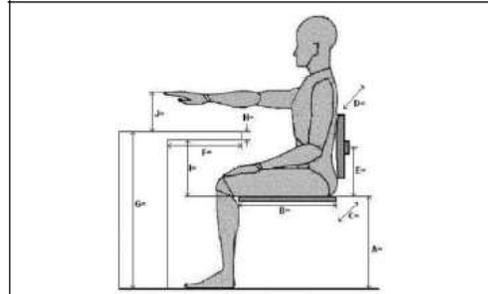
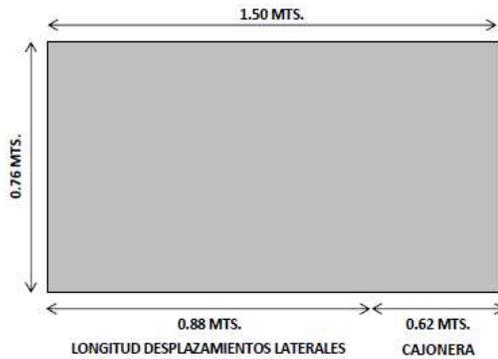
ÁREA IMPROVISADA DE RECORTE I
 ÁREA: 0.92 mts²



ESTRUCTURA	MEDIDA	
A	Altura del asiento	0.49 MTS.
B	Profundidad del asiento	0.70 MTS.
C	Ancho del asiento	0.48 MTS.
D	Ancho del respaldo	0.48 MTS.
E	Altura del soporte lumbar	0.34 MTS.
F	Espacio para las piernas	0.46 MTS.
G	Altura de la superficie de trabajo	0.74 MTS.
H	Grosor de la superficie de trabajo	0.03 MTS.
I	Espacio para los muslos	0.29 MTS.
J	Altura máxima para controles de uso frecuente	0.20 MTS.

ESCRITORIO DE TRABAJO "E"

ÁREA IMPROVISADA DE RECORTE II
ÁREA: 1.15 mts²

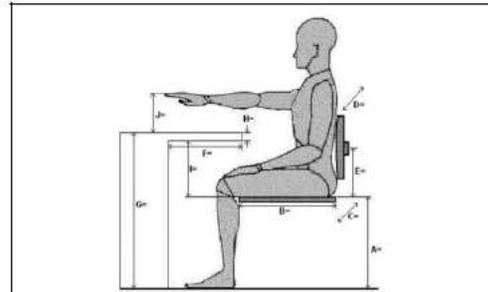
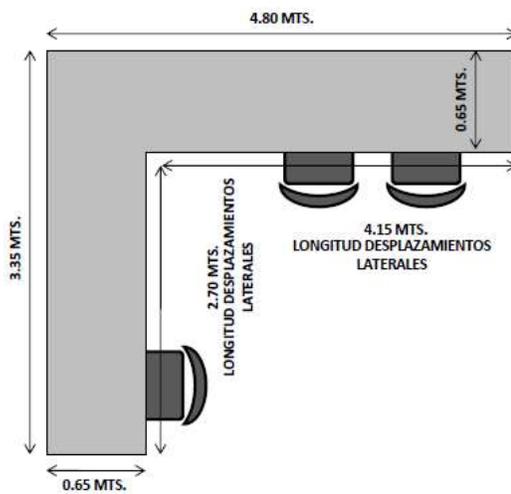


ESTRUCTURA	MEDIDA	
A	Altura del asiento	X
B	Profundidad del asiento	
C	Ancho del asiento	
D	Ancho del respaldo	
E	Altura del soporte lumbar	
F	Espacio para las piernas	0.40 MTS.
G	Altura de la superficie de trabajo	0.80 MTS.
H	Grosor de la superficie de trabajo	0.05 MTS.
I	Espacio para los muslos	
J	Altura máxima para controles de uso frecuente	

NOTA: NO CUENTA CON ASIENTO ASIGNADO. EL TRABAJADOR LABORA DE PIÉ.

MESA DE TRABAJO

ÁREA PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARPETA
ÁREA: 4.90 mts²



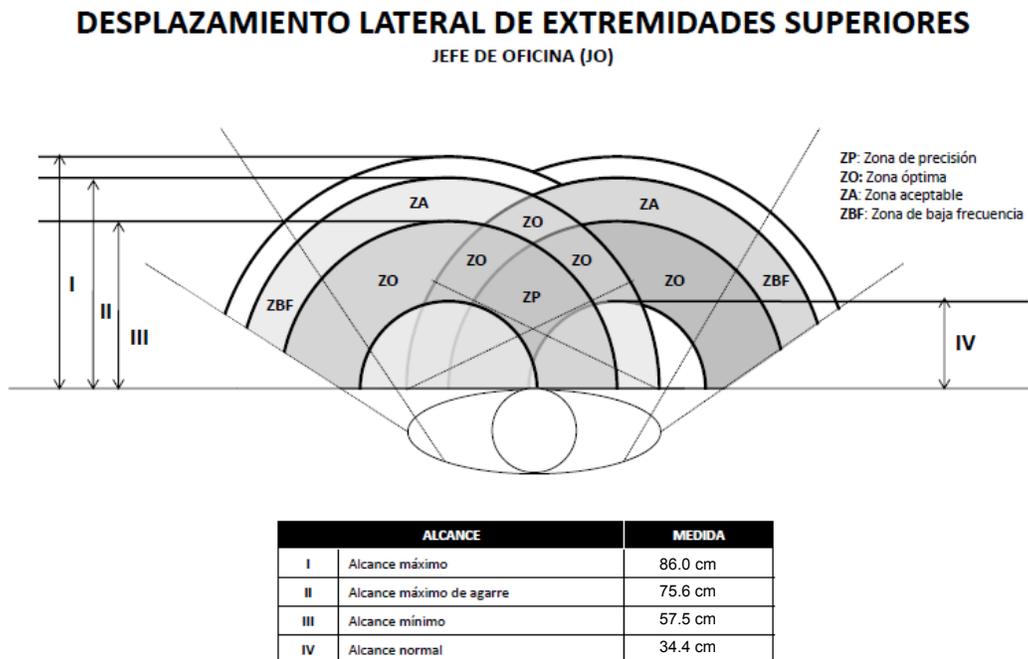
ESTRUCTURA	MEDIDA	
A	Altura del asiento	0.49 MTS.
B	Profundidad del asiento	0.70 MTS.
C	Ancho del asiento	0.48 MTS.
D	Ancho del respaldo	0.48 MTS.
E	Altura del soporte lumbar	0.34 MTS.
F	Espacio para las piernas	0.30 MTS.
G	Altura de la superficie de trabajo	0.75 MTS.
H	Grosor de la superficie de trabajo	0.06 MTS.
I	Espacio para los muslos	0.30 MTS.
J	Altura máxima para controles de uso frecuente	0.20 MTS.

NOTA: ESTÁN ASIGNADOS TRES ASIENTOS PARA ESTA ÁREA.

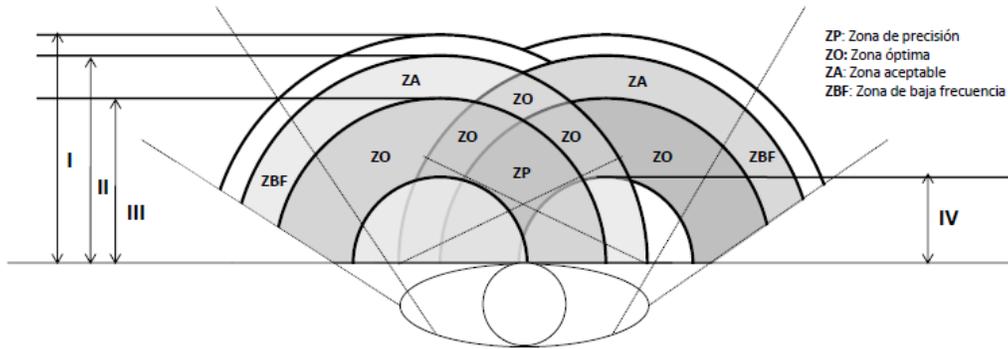
Concluir si estas ayudas son ergonómicamente aceptables para la estructura morfológica del trabajador nos conduciría a particularizar cada situación. Lo que buscamos es identificar si cumplen con los requerimientos que permiten la funcionalidad de las mismas de acuerdo al tipo de actividad que se desarrolla.

4.4.3. Medidas de desplazamiento

Otro aspecto medible es el área donde propiamente se desarrolla el trabajo y en el que se toma en cuenta el desplazamiento de los brazos sobre la misma, para lo cual se registraron las siguientes medidas de acuerdo al diagrama:

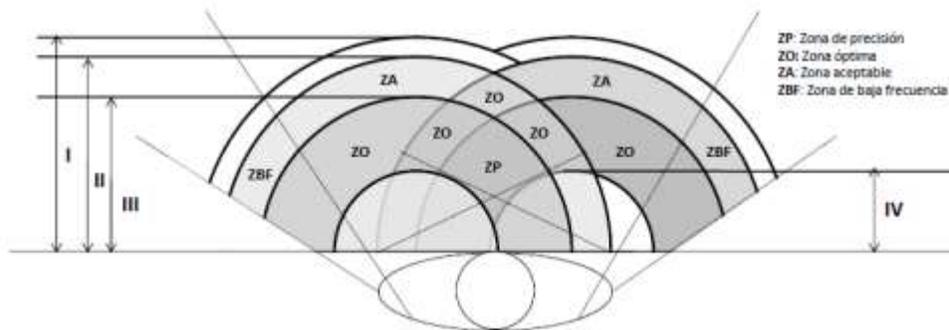


DESPLAZAMIENTO LATERAL DE EXTREMIDADES SUPERIORES TÉCNICO SUPERIOR (TS)



	ALCANCE	MEDIDA
I	Alcance máximo	78.8 cm
II	Alcance máximo de agarre	71.3 cm
III	Alcance mínimo	54.0 cm
IV	Alcance normal	32.4 cm

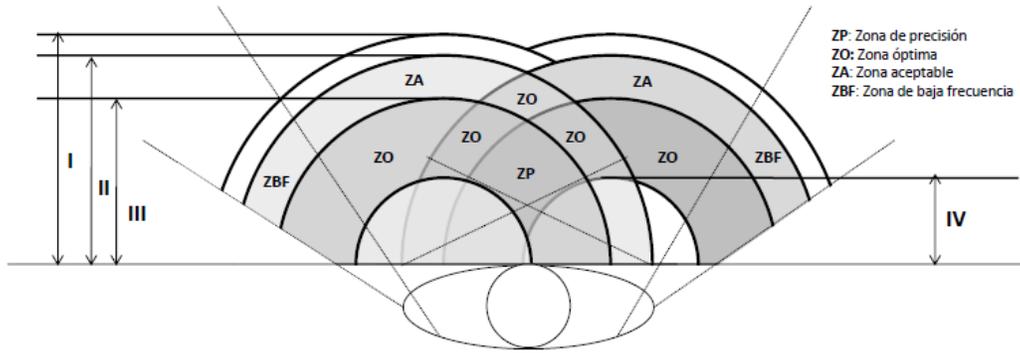
DESPLAZAMIENTO LATERAL DE EXTREMIDADES SUPERIORES TÉCNICO ESPECIALIZADO 1 (TE1)



	ALCANCE	MEDIDA
I	Alcance máximo	
II	Alcance máximo de agarre	75.8 cm
III	Alcance mínimo	68.2 cm
IV	Alcance normal	52.0 cm 31.0 cm

DESPLAZAMIENTO LATERAL DE EXTREMIDADES SUPERIORES

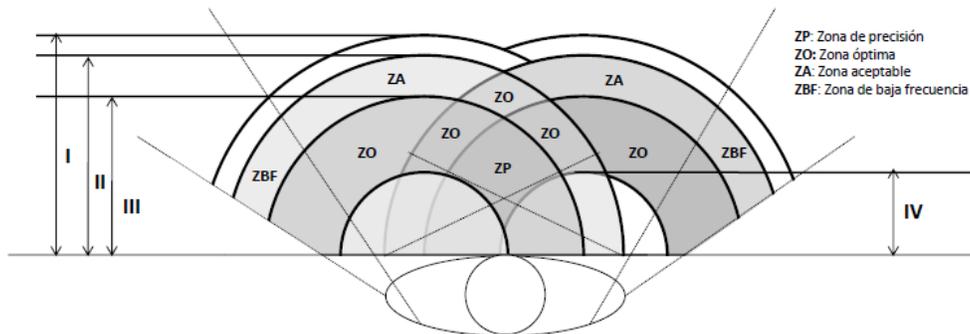
TÉCNICO ESPECIALIZADO 2 (TE2)



ALCANCE		MEDIDA
I	Alcance máximo	78.4 cm
II	Alcance máximo de agarre	71.0 cm
III	Alcance mínimo	54.0 cm
IV	Alcance normal	32.0 cm

DESPLAZAMIENTO LATERAL DE EXTREMIDADES SUPERIORES

TÉCNICO ESPECIALIZADO 3 (TE3)



ALCANCE		MEDIDA
I	Alcance máximo	78.0 cm
II	Alcance máximo de agarre	70.4 cm
III	Alcance mínimo	53.6 cm
IV	Alcance normal	32.0 cm

4.5. Conclusiones

Hay que considerar que regularmente en las oficinas públicas, el mobiliario por lo general es de una misma línea y en muchos de los casos cuentan con bastantes años de antigüedad, con los que además, los trabajadores tienden y tienen que acomodarse para desarrollar sus actividades.

Con los datos obtenidos a partir de las medidas y con el propósito de concluir si físicamente el área en el que se desarrollan las múltiples actividades al menos cumple ciertas expectativas, analizaremos cada una de ellas.

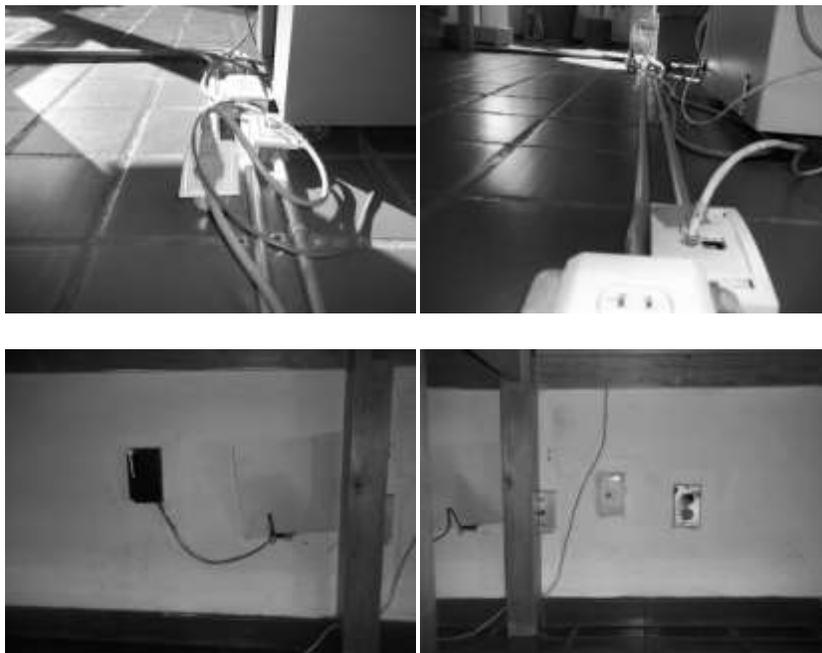
AREAS DE TRABAJO

Uno de los problemas que se detectaron en el área principal fue la ubicación de las fotocopiadoras. Su instalación representa, en materia de seguridad y de protección civil, un riesgo para el personal, ya que obstaculiza el tránsito.





Las conexiones eléctricas y de red de datos, no cumplen con los estándares oficiales industriales.



El área designada para las piernas de una persona sentada en la silla, se encuentra obstaculizada con material de desecho



En el proceso de trabajo, los recipientes de los desechos son insuficientes, provocando que se expandan en el piso y generen riesgos.



Hay mobiliario que se concentra en un solo punto, reduciendo los espacios de desplazamiento y de trabajo al personal.





El área designada para el archivo del material hemerográfico resulta insuficiente, además de que obstaculiza el tránsito y reduce los espacios.



Por otro lado, material inflamable, como el papel, se encuentra cercano a instalaciones que podrían, bajo alguna eventualidad, generar riesgos. Asimismo, el equipo de protección civil es inexistente.



Además, la salida de emergencia se encuentra obstaculizada por mobiliario y archivo muerto.



MOBILIARIO (AYUDAS)

Existe una diversidad de sillas que no cumplen con los estándares exigidos para trabajo de oficina.



Sin embargo, aunque son de diseños variados, el número de éstas resulta insuficiente provocando que parte del personal, desarrolle sus labores en posición de pie.



Asimismo, las áreas designadas e improvisadas para desarrollar las actividades, por no ser específicas para la tarea además que ahí se realizan otras labores, están reducidas por el diseño mismo, por encontrarse ahí equipo de cómputo y por costumbres del mismo trabajador.







Existen algunas irregularidades y desatención que afectan el desarrollo de las actividades y que infieren en las relaciones laborales.

5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Derivado de cada uno de los tópicos de estudio, podemos concluir que la elaboración de la carpeta de recorte de prensa en la Semarnat presenta deficiencias y que son varios los puntos que requieren atenderse.

El Director debe asumir su posición administrativa. Encabezar el equipo de trabajo e influenciar más en sus subordinados, estableciendo redes de comunicación descendente y horizontal. Diversificar las tareas haciendo partícipe a todos los miembros del equipo adjudicándoles aquellas que sean integrales para alcanzar los cometidos. Considerar un replanteamiento en los espacios de trabajo, hacerlos más óptimos y ergonómicos. Propiciar el uso general de un área para que el trabajo se desenvuelva en medio de opiniones y contribuciones entre el equipo.

El Subdirector debe integrarse más al desarrollo del trabajo. Si bien su horario de labores no le permite estar presente en el turno especial, su presencia tiene que ser significativa. Cualquier propuesta que exponga debe ser asimilada, entendida y puesta en práctica porque esa es su función. Establecer un equipo de trabajo con el Director y el Jefe de Departamento pero no como grupo administrativo, sino de dirección.

El puesto de Jefe de Departamento debe estar ocupado por la persona que participa en el trabajo. En Semarnat y en varias dependencias públicas, se

asignan cargos pero desarrollan su labor en otras áreas. En nuestro caso, el Jefe de Departamento está ubicado en el área de Diseño de la Coordinación; pero funciones se le asignan al Jefe de Departamento de Distribución Editorial, de ahí que muchas de las respuestas, principalmente en el examen sociométrico, existió una confusión porque opinaban respecto a la persona que conocen, más no por quien tiene el puesto.

El Jefe de Oficina es el enlace entre el personal directivo y el operativo de base. Debe asumir su papel y contar con el apoyo de uno y otro lado. Se tiene que integrar a las responsabilidades, tareas y cometidos. Aceptar los liderazgos propiciados por las estructuras administrativas.

Además, es necesario realizar reuniones periódicas de evaluación de los procedimientos laborales, donde se permita a los integrantes externar sus opiniones y establecer como definitivas y/o temporales las adecuaciones para actualizar la labor, redituando en ello en la integración del equipo de trabajo y la perfección de los procesos.

Tras este estudio del equipo de trabajo que elabora la carpeta de recorte de prensa en la Semarnat, en el turno de fin de semana, es indispensable definir y difundir los procedimientos de elaboración en los que se contemple la participación de todos los niveles, que su presencia sea real y en base en ellos se asuman

responsabilidades individuales para cometidos colectivos. Lo cual se lograría con rediseñar el manual de procedimientos.

5.1 Contenido del manual

La propuesta toma como base el Manual de Procedimientos Administrativos SEMARNAT-111.1-MPROC-2006, pero anexando un lenguaje más visual para que sea atractivo y de simple en su entendimiento, ofreciendo espacios interactivos con los que el consultante pueda evaluar el nivel de aprendizaje.

Las experiencias que obtuve durante mi desarrollo laboral en distintas áreas de las oficinas de comunicación social, me permitieron detallar los procedimientos, especificar las encomiendas de cada uno de los participantes y considerar las variables y eventualidades que pueden suscitarse al momento de desarrollar las tareas.

Debemos entender que el individuo de reciente ingreso o ya inmerso en las tareas debe estar consiente que pertenece a un grupo de trabajo con encomiendas específicas y a su vez, ese mismo grupo es integrante de una organización que responde a diversas áreas en lo interno y a un público exterior.

En el primer capítulo de mi propuesta de Manual, se consideró fundamental propiciar una visión de pertenencia, es decir “lo que yo hago es parte de un todo y soy parte de ese todo”. Crear conciencia que “conocer detalladamente lo que en mi lugar de trabajo se hace, me permitirá no solamente integrarme y superarme, sino alcanzar también mis metas y cumplir mis objetivos”. Mucho énfasis también de no sólo conocer lo que yo hago, sino en “qué y cómo repercute lo que hago en lo que hacen los demás”,

Asimismo, se explica lo que es un Manual, el cual se ofrece como una herramienta para adquirir habilidades para el desarrollo de las actividades, mismas que son complementarias de otras y que son los objetivos y metas como grupo. Al definirlo, también se propone que sea un artículo repetidamente consultado, que sirva como guía y solucionador de problemas con soluciones reconocidas oficialmente por la institución evitando los razonamientos propios.

En el segundo capítulo, se definió lo que es una carpeta de recorte de prensa, con el propósito de unificar los conceptos, para que el significado refiera al mismo significante y no se convierta la labor en una Torre de Babel, toda vez que hay quienes consideran la carpeta Síntesis de Prensa.

Asimismo, se explicó cómo se integra la carpeta de recorte de prensa a partir de las necesidades de información de la Secretaría. Cómo discernir entre qué información debe ser contemplada para incluirse en la carpeta para evitar duplicidades y que contenga publicaciones no esenciales ni relacionadas.

En el tercer capítulo se habla de cuáles son nuestros objetivos y metas, que definen además nuestras tareas. Quienes integran el equipo de trabajo y cuáles son las funciones de cada uno al iniciar y finalizar las labores. Además, se dan algunas recomendaciones para evitar errores que generen retrasos al tiempo que se homogeniza el trabajo. Y finalmente cómo se estructura físicamente el contenido de una carpeta de recorte de prensa para la Semarnat.

En el cuarto y último capítulo, se definieron los procedimientos desde el inicio de la jornada laboral, hasta la conclusión de la misma, precisando la meta de cada actividad y su avance progresivo. Esta es la propuesta fundamental de nuestra investigación: con base en un manual se cree una cultura organizacional.

5.2 Diseño del manual

Se presenta mediante una selección de colores con los que se distinguen los capítulos en los que están divididos para que el lector comprenda que inicia y termina un tema, pero no como bloques separados, sino de forma integral y progresiva en el entendimiento y aprendizaje del contexto teórico y práctico para sus tareas.

¿Qué es un Manual de procedimientos?



Para el primer capítulo se utilizó el color designado a la Semarnat por la administración del Presidente Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012). El titular de la Secretaría en ese entonces fue el ingeniero Juan Rafael Elvira Quesada.

Se busca con ello una identificación del trabajador con el manual por el poco tiempo de la transición entre ambos gobiernos y porque durante seis años fue el color con el que se identificó y utilizó la dependencia.

Se abordan cuatro puntos referentes a explicar y definir lo que es un manual. Aunque la mayoría tiene conocimiento de este tipo de documentos, debemos reforzar lo referente al de procedimientos para la carpeta de recorte de prensa.

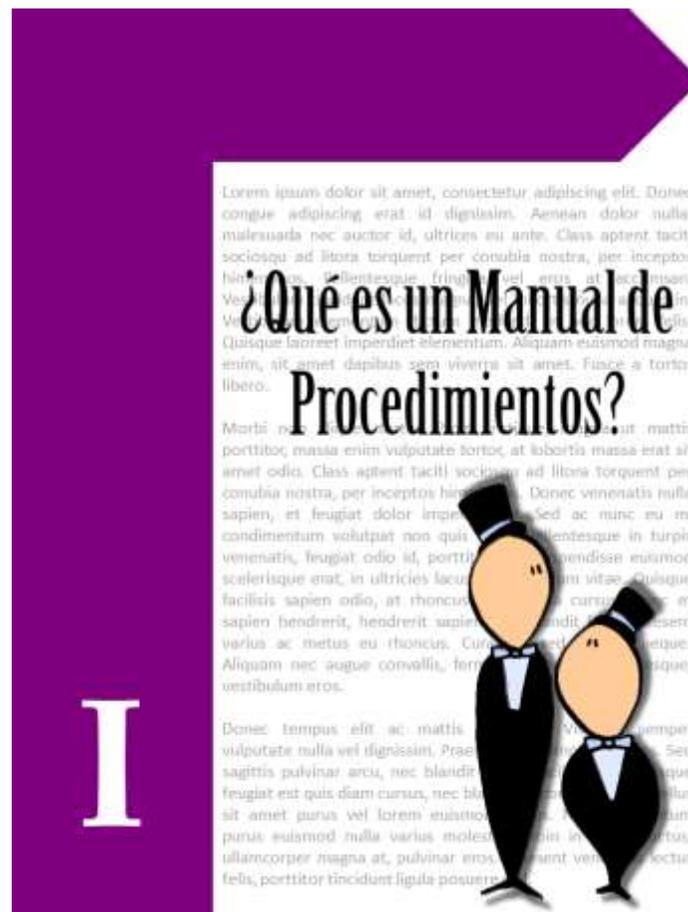
Empezamos preguntando si el trabajador sabe su posición dentro de la organización a la que pertenece. Asimismo, se le cuestiona sobre las actividades que desarrolla y si sabe la importancia que éstas representan para las que realizan sus compañeros.

Independientemente del nivel de conocimiento que tenga de sus encomiendas, se destacó la pregunta si sabe a quién recurrir cuando surgen dudas o problemas. Lo anterior para adentrarlo al objetivo principal de nuestro manual: la necesidad de contar con una herramienta que permita guiar su labor.

Una vez que lo contextualizamos en cuanto a la importancia de contar con un manual para nuestro trabajo, definimos qué tipo es el que estamos presentando.

Hay que recordar que la limitación del tema nos evita distracciones en otros conceptos. Nos auxiliamos en tres definiciones propuestas por el mismo número de empresas dedicadas a este tipo de labor, donde se presentan las definiciones y la importancia de contar con este documento.

En los puntos tres y cuatro dejamos en claro que el manual es referente a una actividad que se desarrolla en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.



¿Qué es una carpeta de recorte de prensa?



En el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006) el color azul, relacionado con el partido que lo postuló, fue el más utilizado para distinguir su gobierno. No aplicó una escala cromática como su predecesor, su distintivo generó una polémica nacional debido a la modificación al Escudo Nacional, mejor conocida como “El águila mocha”, rubricada por lo que podría apreciarse como una bandera nacional, pero que simulaba más a las iniciales del Mandatario y su esposa: Fox-Sahagún.

Este color lo utilizamos en el segundo capítulo de nuestro manual, el cual centra al trabajador en el producto de su trabajo: la carpeta de recorte de prensa. Se divide en dos apartados, qué es y qué contiene.

Nos auxiliamos también en cuatro empresas dedicadas a la elaboración de carpeta de recorte de prensa, para definir qué es el producto de nuestro trabajo, para concluir en un concepto institucionalizado.

Una vez construida la definición, se insta al trabajador que él mismo señale las partes que la componen. Toda vez que se espera una diversidad de opiniones que se acerquen a la realidad y se aproximen unas a otras, se propone que nuestra carpeta de recorte de prensa debe estar basada en la estructura de la dependencia.

Es decir, la Semarnat está compuesta por las comisiones nacionales del Agua, Forestal, de Áreas Naturales Protegidas; la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente; Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático, así como la Conabio y el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua. Cada una atiende un asunto específico y son estos mismos temas los que deben buscarse en los medios e integrar nuestra carpeta.

Una vez obtenida esa información, debe ordenarse de la misma forma en la que está compuesta nuestra dependencia: Secretario, Subsecretarías y organismos. Aunque de manera superficial, se comienzan a plantear ciertas dudas que probablemente los trabajadores hayan tenido tiempo atrás, principalmente las referentes a qué información se debe extraer de los medios impresos y cuál debe integrar nuestra carpeta.

También, se puntualiza la información complementaria que compone la carpeta. Recordemos que nuestros principales clientes son funcionarios públicos que forman parte también de un gobierno representativo y que debe estar informado de lo que sucede en el país, además de lo referente al sector medioambiental.

Se aclara entonces esa información catalogada como general y de opinión. Qué y cómo se debe ordenar.



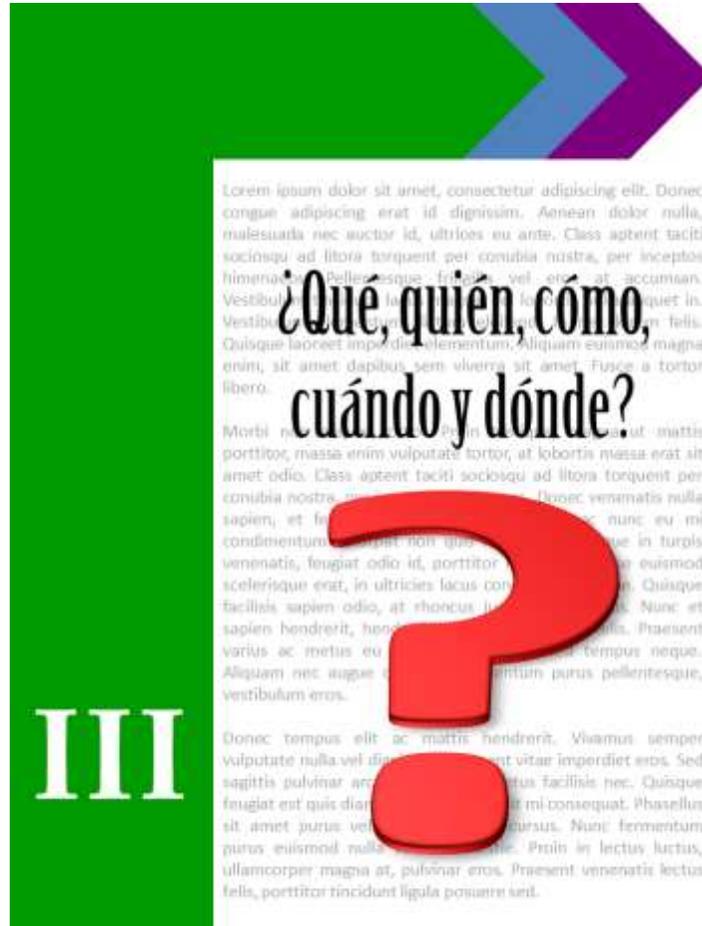
¿Qué, quién, cómo, cuándo y dónde?



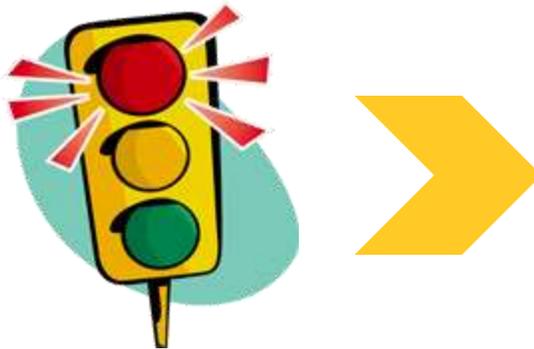
Es en el sexenio del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) cuando se crea la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, la cual tuvo como titular la maestra Julia Carabias Lillo. Por primera vez, el tema ecología formaba parte de las políticas públicas como sector y desde un principio se vinculó el color verde con los temas medioambientales, motivo por el cual designamos éste a nuestro tercer capítulo de nuestro manual.

Toda vez que se trata de un compendio de información periodística, el título refiere a las cinco W's (*What, Who, How, When y Where* por sus siglas en inglés) que todo periodista debe responder en su nota. Aquí se plantean y responden todas las dudas sobre la actividad desde la normatividad que justifica la presencia del trabajador en la dependencia.

Cuál es la encomienda, quiénes participan en ella, cómo se debe elaborar, los objetivos y las metas, y principalmente lo que debemos descartar definitivamente porque no es parte del trabajo.



Manual de Procedimientos



La parte concluyente y objetivo de nuestra investigación es este último apartado, que propiamente presenta los procedimientos que se deben desarrollar para la elaboración de la carpeta. Asignamos el color amarillo relacionándolo con el ámbar de un semáforo vial. Éste, nos indica si podemos proseguir y cuándo detenernos; así es como el trabajador debe observar el manual.

Ante cualquier duda, debe referirse a este documento para solucionarla y una vez aclarada proseguir. Se utilizaron fotografías, la mayor parte de ellas tomadas por este autor, como apoyo visual de lo que se está explicando y como ayuda si nuestro público usuario no sabe leer o escribir.

Manual de Procedimiento para la elaboración de la Carpeta de Recorte de Prensa de la Semarnat

IV



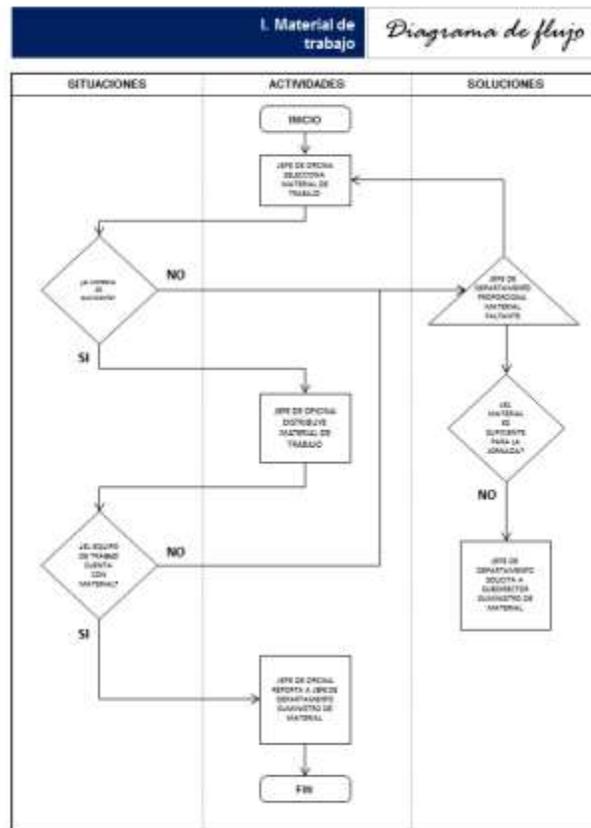
(MAGZV: <http://carrohistoricoedelicidatodanmexico.com/ron-lic-de-un-ron-iz-o-la-a-foto-deli-carro-n-iz-orica/foto-cabe-to-a-venden-me-jin-q-ai-uno-pa-de-c-v-102/>)

Específicamente en el apartado del Manual, se utilizaron tres tipos de formato:

a) De Procedimiento. Se especifican el nombre, los objetivos y metas de la actividad, así como el tiempo estimado que se invierte en ella. Quiénes intervienen y qué encomienda deben desarrollar, mediante pasos claramente definidos y enumerados.

<i>Procedimiento</i>		I. Material de trabajo
 		Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales Coordinación General de Comunicación Social Dirección de Análisis y Difusión Subdirección de Sitios Departamento de Sitios Nacionales
Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa.		
Nombre del Procedimiento	Distribución de material al equipo de trabajo.	
I. MATERIAL DE TRABAJO		
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	JEFE DE OFICINA (J.O.)	Selecciona el material con el que se trabajará en la jornada, el cual consta de: regla metálica, cúter o tijeras, pegamento (típic adhesivo), bolígrafo, marcadores (verde y amarillo), tachador, cojín y cinta para sellar.
2	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	Suministra a Jefe de Oficina el material de trabajo faltante. Lleva registro del abastecimiento y solicita al Subdirector los insumos.
3	JEFE DE OFICINA (J.O.)	Distribuye entre el equipo de trabajo el material de trabajo. En el caso de no contar con el suficiente, distribuirá de manera equitativa.
4	JEFE DE OFICINA (J.O.)	Reporta al Jefe de Departamento que se suministró el material al equipo de trabajo.
TIEMPO APROXIMADO:		Diez (10) minutos
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

b) Diagrama de flujo. Formato con el que se ilustra el proceso y la forma en que interactúan cada uno de los participantes, en el que se utilizan varios símbolos para representar gráficamente hechos, situaciones, soluciones, movimientos o relaciones de todo tipo estableciendo su secuencia cronológica.



c) De descripción narrativa-visual. En el que se explican las actividades que se desarrollan en cada etapa de la jornada laboral, reforzada con imágenes que permitan el entendimiento de los procesos y recomendaciones concretas.

II. Equipo de fotocopiado y escáner *Visual.*

Fotocopiado y Escáner

El JEFE DE OFICINA revisa que los equipos de fotocopiado y escáner funcionan correctamente, realizando las pruebas necesarias, considerando que:

- Papel suficiente en las bandejas
- Tóner en niveles óptimos de color y negro
- Conexiones de red funcionando
- No haya atascos de papel

JEFE DE OFICINA:
Tiene la encomienda de revisar el funcionamiento de fotocopiadoras y escáner.

JEFE DE DEPARTAMENTO:
Reporta cualquier falla en los equipos y determina cuáles se pueden usar en caso necesario.



82

El diseño y elaboración del Manual se realizó de junio de 2013 a febrero de 2014. Consta de 123 páginas y se pretende aplicar en la Semarnat una vez que se tenga el reconocimiento de la Universidad como trabajo para el otorgamiento del título de licenciatura, para que se fundamente la adecuación de las labores en una

dependencia federal a partir de un trabajo de estudio en materia de ciencias de la comunicación.

Con él aplicamos la teoría de la comunicación organizacional en su plenitud. Debemos considerar que los individuos aplican en su labor la visión que tienen de su entorno, por consiguiente, es necesario controlar esas percepciones mediante la implementación de una cultura común que distinga a la institución o grupo.

Los participantes, ya sea con su inmediato superior o inferior, sus compañeros de trabajo del mismo nivel, deben establecer conductos formales para comunicarse y estos se deben establecer a partir de los procesos en el trabajo. No se puede esperar un memorándum cuando la duda sobresalga por el mal funcionamiento de una PC o un Escáner, pero tampoco se debe tratar de encontrar ayuda en quien no posee las respuestas.

Definiendo las responsabilidades se establecen las estructuras formales y se sitúa en la posición dentro de la organización, fomentando un liderazgo en quien lo debe ejercer. Lo que me resta entonces, es presentar el Manual como propuesta de esta investigación.

SEMARNAT

SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE
Y RECURSOS NATURALES



M anual de procedimiento
para la elaboración de la
carpeta de recorte de la
prensa





El caricaturista F. Ibáñez describe indirectamente en este cartón de Mortadelo, el objetivo primordial de la elaboración de una carpeta de recorte de prensa o *press clipping* y que es: “identificar la información publicada en los medios impresos, en los que se menciona sobre la organización a la que se pertenece”.

No.	TEMA	Pág.
-----	------	------

I ¿QUÉ ES UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

1.	La importancia de un Manual	3
2.	Manual de Procedimientos	7
3.	Manuales en las Dependencias Federales	11
4.	Manual de Procedimientos de la CGCS de Semarnat	12

II ¿QUÉ ES UNA CARPETA DE RECORTE DE PRENSA?

5.	Definición de Carpeta de Recorte de Prensa	17
6.	Contenido de la Carpeta de Recorte de Prensa	21

III ¿QUIÉNES, QUÉ, CON QUÉ Y CÓMO?

7.	Nuestra encomienda	33
8.	¿Quiénes participan?	34
9.	¿Qué debemos hacer?	35
10.	Cuándo y dónde se elabora la Carpeta de Recorte de Prensa	36
11.	Cómo debemos elaborar la Carpeta de Recorte de Prensa	37

IV MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE LA SEMARNAT

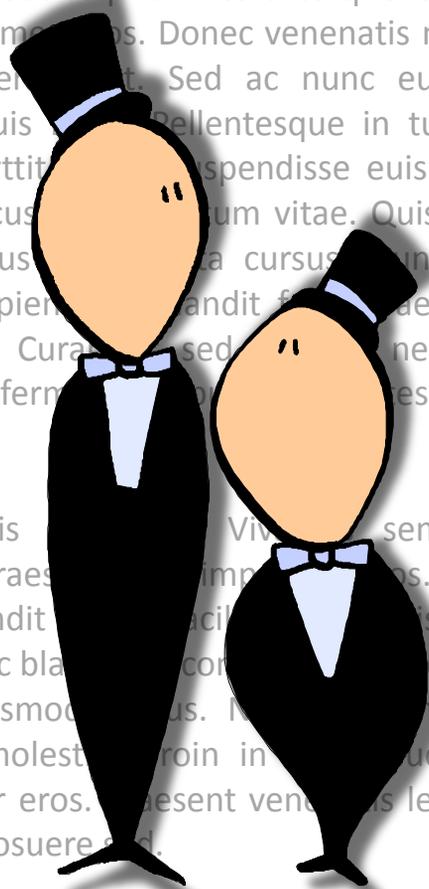
12.	Objetivos	49
13.	Cómo usar el Manual de Procedimientos	50
	Manual de Procedimiento	55

¿Qué es un Manual de Procedimientos?

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Donec congue adipiscing erat id dignissim. Aenean dolor nulla, malesuada nec auctor id, ultrices eu ante. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Pellentesque fringilla vel eros at accumsan. Vestibulum tincidunt lacus magna, vel lobortis nunc aliquam. Vestibulum elementum dictum neque ferdinandus, praesent felis. Quisque laoreet imperdiet elementum. Aliquam euismod magna enim, sit amet dapibus sem viverra sit amet. Fusce a tortor libero.

Morbi non aliquet tortor. Praesent tincidunt magna ut mattis porttitor, massa enim vulputate tortor, at lobortis massa erat sit amet odio. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Donec venenatis nulla sapien, et feugiat dolor imperdiet. Sed ac nunc eu mi condimentum volutpat non quis. Pellentesque in turpis venenatis, feugiat odio id, porttitor suspendisse euismod scelerisque erat, in ultricies lacus. Quisquam vitae. Quisque facilisis sapien odio, at rhoncus. Curabitur cursus tincidunt sapien hendrerit, hendrerit sapien. Praesent ferdinandus praesent varius ac metus eu rhoncus. Curabitur sed neque. Aliquam nec augue convallis, fermentum porttitor. Pellentesque vestibulum eros.

Donec tempus elit ac mattis. Vivamus semper vulputate nulla vel dignissim. Praesent imperdiet. Sed sagittis pulvinar arcu, nec blandit. Quisque feugiat est quis diam cursus, nec blandit. Curabitur nullus sit amet purus vel lorem euismod. Quisquam. Inceptos tincidunt purus euismod nulla varius molestie. Proin in. Quisquam, ullamcorper magna at, pulvinar eros. Praesent venenatis lectus felis, porttitor tincidunt ligula posuere.



I

¿QUÉ PASARÍA SI HOY FUERA EL PRIMER DÍA DE TU NUEVO TRABAJO?



Probablemente tus nuevas actividades sean similares a las que realizabas en tu anterior ocupación; quizá te contrataron por la experiencia que has tenido en el curso de tu vida o tal vez alguien consideró que deberías ocupar ese cargo. Los empleadores siempre buscarán a la persona adecuada para el puesto adecuado. Sin embargo, aun cuando confíes en que tus aptitudes permitirán

desarrollarte favorablemente en tu nueva encomienda, debes considerar que fuiste contratado para realizar, satisfactoriamente, las actividades que se llevan a cabo en tu empresa; alcanzar algunas metas y lograr ciertos objetivos.

También se espera de tus conocimientos aporten innovaciones para el mejoramiento de los procesos.

Eres parte de una ORGANIZACIÓN que tiene un fin específico.

Quizá tengas la responsabilidad de dirigir o tal vez de contribuir en la tarea.

Del lado en el que te ubiques, ESTÁS INTEGRADO a un proyecto y tienes una TAREA que cumplir para que otros LOGREN hacer lo propio y todo funcione como un verdadero equipo.

¿CONOZCO CÓMO SE HACEN LAS COSAS EN MI EMPRESA Y LAS QUE ME CORRESPONDE REALIZAR?

Los PROCEDIMIENTOS que una empresa u organización llevan a cabo, es porque han comprobado su efectividad y buenos resultados. Probablemente, y porque es recomendable, son actualizados continuamente e incluso modificados y actualizados, para el mejoramiento de los mismos. Cada uno de los miembros DESARROLLAN una tarea específica que se enlaza una con la otra para obtener el producto final u ofrecer un servicio de alta calidad... y tú contribuiste con tu trabajo.



Escribe en el primer cuadro, la tarea que tu compañer@ realiza y permite que TÚ hagas tu trabajo, la cual deberás escribir en el segundo cuadro. En el tercer cuadro, escribe la actividad que otr@ de tus compañer@s tiene que realizar pero que depende de tu tarea.

Mi compañer@:	Yo:	Mi compañer@:
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Como puedes ver, el TRABAJO en una organización es una cadena de muchas actividades y labores, que dependen una de otra para lograr un fin. Cada persona es esencial y la organización confía en que desarrolle SU ENCOMIENDA favorablemente. Pero...

¿QUÉ PASARÍA SI ALGUIEN NO SUPIERA CÓMO HACER SU TRABAJO?

Definitivamente para unos, el trabajo se acumularía, mientras que para otros, sus actividades se retrasarían y la ORGANIZACIÓN iría al fracaso. Y ocurrido ello, se perderían empleos.

¡Pero no te preocupes, siempre habrá quién pueda ayudarnos y orientarnos en nuestro trabajo! Pero...

¿sabes a quién recurrir?



IMAGEN: Microsoft. Office. Galería de imágenes



IMAGEN: <http://www.elpiadoso.com/wp-content/uploads/2010/12/sos-logo.jpg>

Antes de continuar, realiza el siguiente ejercicio:

Escribe un problema que regularmente se presenta en tu trabajo.

¿A quién pides ayuda y por qué?

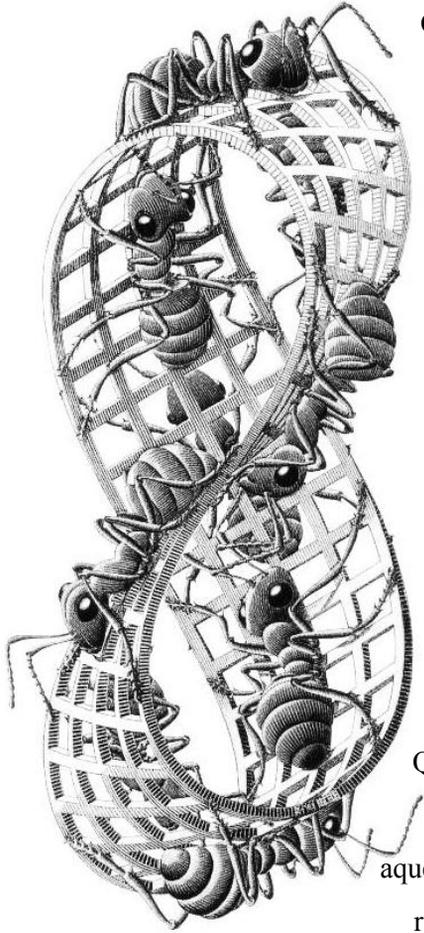


IMAGEN: M. C. Escher

Afortunadamente, siempre hay en cualquier empresa u organización, QUIÉN puede brindar ayuda para solventar esos problemas que diariamente se presentan. Aunque siempre será recomendable que sean los mínimos, porque de otra forma, algo verdaderamente grave está pasando en nuestro centro de trabajo. Ahora sabemos que las personas deben saber QUÉ Y CÓMO hacer su trabajo, y A QUIÉN pedir ayuda cuando surja un contratiempo. Pero...

¿SABES DÓNDE EMPIEZA Y DÓNDE TERMINA EL TRABAJO?

Que puedas realizar bien tu trabajo depende de muchos factores.

Primeramente que HAGAS bien tu encomienda y que otros, aquellos que deben realizarla ANTES que tú, también obtengan los resultados esperados, para que después, los que siguen tras de ti, hagan lo suyo. En un trabajo TODO tiene un PRINCIPIO y un FIN.

Si en algún momento, la empresa donde trabajas o la organización a la que perteneces, requiere de un candidato para ocupar un puesto, piensa que buscarán al MEJOR preparado, aquel que CONOCE todas las etapas del procedimiento, quien pueda OFRECER soluciones, también que PROPONGA mejoras y sobre todo, que pueda trabajar en EQUIPO. Y todo eso se obtiene sabiendo QUÉ, CÓMO y QUIÉNES intervienen; todo lo cual lo contiene un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.



IMAGEN: Microsoft. Office. Galería de imágenes

1 *“Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.” (1)*

2 *“Los manuales tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente al directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripciones de puestos y cualquier otra información que sea necesaria a las empresas para el mejor desarrollo de las tareas administrativas.” (2)*

3 *“La importancia de los Manuales radica en las grandes posibilidades que ofrecen al ayudar a institucionalizar y establecer las Normas institucionales. Asimismo, permiten delegar en forma efectiva, por contener las instrucciones escritas.” (3)*

4 *“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.” (4)*



[1] http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/

[2] RUIZ RUIZ, D.S. (2010) Propuesta de Manual de Procedimientos para un servicio tercerizado en una empresa de autotransporte. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, México.

[3] GONZALEZ TORRES, J. I. (2011) Elaboración e implementación de manuales administrativos. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Tangamanga, México.

[4] GRAHAM, K. (1962) Preparación del manual de oficina. España, Reverté.

◆ LOUMAR ASESORES [1]:

Para el desarrollo y crecimiento que las empresas u organizaciones pretenden lograr y a fin de obtener resultados que permitan ordenar, concentrar y sistematizar la información relacionada con el funcionamiento de un área o proyecto en particular, es necesario que la Empresa cuente con **“HERRAMIENTAS DE CONSULTA QUE INTEGREN LA INFORMACIÓN OPERATIVA”** a través de manuales funcionales que le faciliten:

- La calidad y homogeneidad del trabajo que se realiza.
- La toma de decisiones.
- El orden y la mejora administrativa.
- La certificación en la calidad del servicio que se ofrece.

Sus principales beneficios son:

- Uniforma y controla el cumplimiento del trabajo asignado y evita su alteración arbitraria
- Identifica responsabilidades en caso de fallas o errores
- Facilita la evaluación del control interno y control de calidad
- Facilita la toma de decisiones al contar con lineamientos claros a seguir
- Facilita la Capacitación para el personal de nuevo ingreso y por consiguiente ahorra horas hombre
- Facilita la supervisión del trabajo
- Facilita la evaluación del personal en base al desempeño de las funciones
- Evita la duplicidad de funciones en puestos diferentes y las lagunas en el trabajo
- Ayuda a reducir costos al aumentar la eficiencia general
- Propicia el trabajo en equipo

[1] <http://loumarasesores.com/>



◆ IDEAS PARA PYMES^[1]:

Es muy importante establecer la información en manuales, los cuales son las guías básicas para realizar cada una de las actividades que se llevan a cabo en la unidad. De esta manera, **“LOS ERRORES SON MÍNIMOS, SE TIENE UN RECUENTO PORMENORIZADO DE LOS MISMOS, Y SE BRINDAN SOLUCIONES APLICABLES A CADA UNA DE LAS SITUACIONES”** que se presenten.

La importancia de los manuales viene implícita en el contenido, ya que al ser documentos de consulta para todos los empleados, conocen desde el principio, tanto los quehaceres de cada uno, como lo que no se debe hacer en la unidad. Recordemos que es una herramienta de consulta, donde la información puede modificarse de acuerdo al crecimiento y a las nuevas maneras de operación, así como los cambios que se susciten en las unidades.

Ferenz Feher . Licenciado en Administración de Empresas del ITESM

[1] <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/la-importancia-de-un-manual.html>

◆ REVISTA IR^[1]:

- Permite medir la productividad de forma matemática.
- Nos facilita la contratación de la persona adecuada para el puesto adecuado
- Ahorra tiempo en capacitación
- Las actividades se desarrollan en base a tiempos medibles y se ahorran recursos materiales y humanos.
- Permite que los departamentos sepan cual es la tarea de cada cual, de esta forma el trabajo en conjunto fluye de una manera adecuada
- Se convierte en una empresa con orden y efectiva
- Es más sencillo para el dueño delegar responsabilidades a los gerentes así como de parte de los gerentes a los subalternos, es decir en un inicio el dueño de la empresa se incluye en todos los procesos, y créanme hay dueños de empresas que se esclavizan en sus propios negocios ya que tienen que estar “detrás de la gente” para indicarles que hacer debido a que no llevan un proceso controlado por lo tanto el manual les permitirá esa libertad que buscan.
- Se mejora la calidad en las diferentes áreas. Una de las que mayor requerimiento lleva en un manual de procedimientos es *servicios*: brindando un buen servicio pre y post venta tendrán una buena calificación por parte del cliente y serán recomendados.
- Mejor relación con proveedores ya que también en el manual se establecen reglas y políticas de compra, requerimiento, pago entre otras situaciones.

Eduardo Robles. Coaching, Emprendedor

[1] <http://revistair.com/2011/09/la-importancia-del-manual-de-procedimientos/>

3. Manuales en las Dependencias Federales



IMAGEN: <http://noticias.arq.com.mx/Detalles/12667.html>

En la Administración Pública Federal, para llevar a cabo los procesos laborales de forma efectiva en las Dependencias o Secretarías, se establecieron los Manuales de Procedimientos.

De acuerdo a la Secretaría de Relaciones Exteriores del Gobierno Federal de México, los Manuales de Procedimientos son medios valiosos para la comunicación y sirven para registrar y transmitir la información respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia.

- ❑ Entenderemos por manual, el **documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones** sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, **que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.**

- ❑ Por otra parte, entenderemos por procedimiento la **sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.**

Es responsabilidad de cada Secretaría del Gobierno Federal de México, conformar sus manuales de procedimientos, según el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

El titular de cada Secretaría de Estado expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados.

4. Manual de Procedimientos de la CGCS de Semarnat

El 28 de noviembre de 2006, la Coordinación General de Comunicación Social de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, presentó su Manual de Procedimientos Administrativos, bajo el registro de SEMARNAT-111.1-MPROC-2006, en el que se integraron los procedimientos de sus distintas direcciones, con el propósito de:

- ❑ Consolidar los trabajos realizados por las áreas que integran la Coordinación y evitar duplicidad de funciones y reducir tiempo en la atención de servicios.
- ❑ Orientar las funciones que realiza el personal para apoyar la visión y misión de la Secretaría.
- ❑ Contar con herramientas de apoyo administrativo, que permitan desarrollar con eficiencia las funciones.
- ❑ Servir como instrumento de referencia y consulta que guíe a los servidores públicos de la unidad administrativa en el desarrollo de sus actividades para orientarlas y agilizarlas.

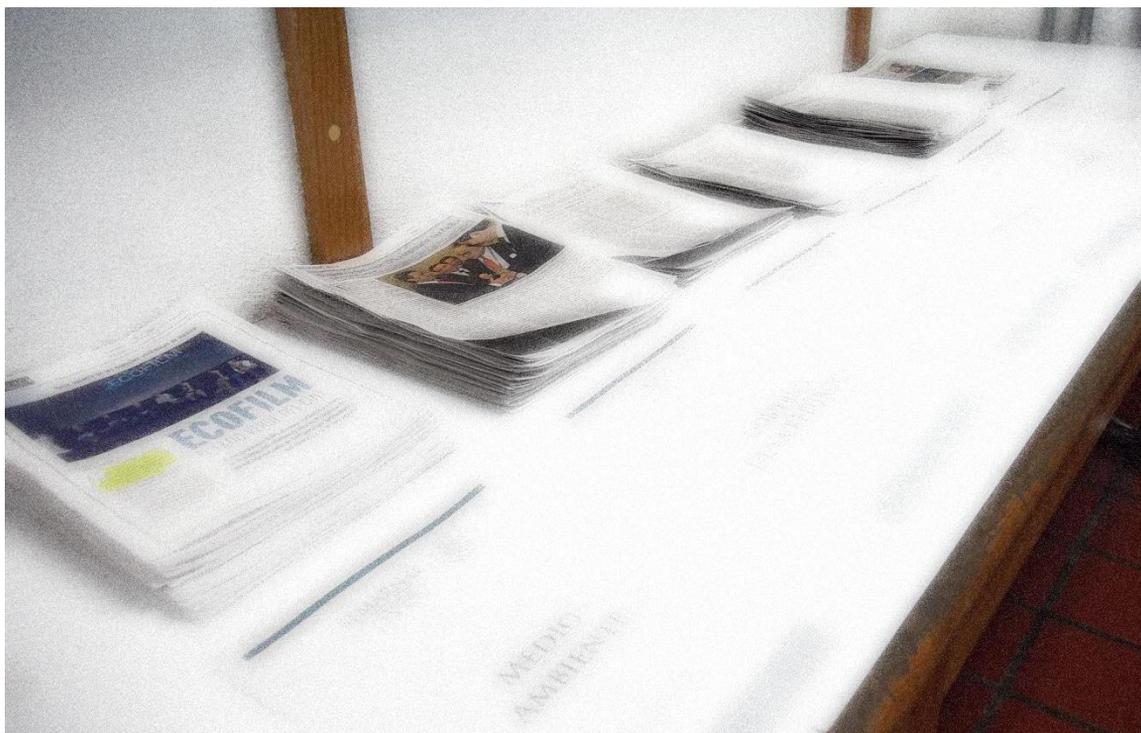


CONTENIDO	
I. INTRODUCCIÓN	3
II. OBJETIVO GENERAL	5
III. ALCANCE	7
IV. MARCO JURÍDICO	8
V. ORGANOGRAMA	10
VI. POLÍTICAS GENERALES	11
DE LA DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS	
1. Elaboración de la síntesis informativa y la carpeta de recortes del sector	
2. Análisis de información	
DE LA DIRECCIÓN DE DIFUSIÓN	
3. Elaboración del programa anual de comunicación social	
4. Publicación de editoriales gráficos	
5. Realización de productos de radio y televisión	
6. Edición de publicaciones	
DE LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN	
7. Elaboración y difusión de comunicados de prensa sobre las actividades que desarrolla la SEMARNAT	
DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y ENLACE SECTORIAL	
8. Elaboración del boletín electrónico "lo mejor del medio ambiente"	
9. Publicación de instancias en el diario oficial de la federación	
10. Levantamiento y actualización del inventario físico de bienes muebles	



Dentro del manual de procedimientos, se incluyó la ELABORACIÓN DE LA CARPETA DE RECORTE DE PRENSA, con el objetivo de:

Integrar, analizar y procesar la información que sobre las actividades de la Secretaría y las entidades del Sector difundan periódicos y revistas nacionales e internacionales, y transmitirla al titular del ramo y servidores públicos de la dependencia.



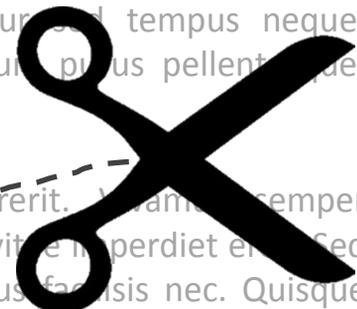
II

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Donec congue adipiscing erat id dignissim. Aenean dolor nulla, malesuada nec auctor id, ultrices eu ante. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Pellentesque fringilla vel eros at accumsan. Vestibulum tincidunt lacus magna, vel proin in lectus luctus. Vestibulum elementum id cur, eu feugiat leo nec luctus. Quisque laoreet imperdiet elementum. Aliquam euismod magna enim, sit amet dapibus sem viverra sit amet. Fusce a tortor libero.

¿Qué es una Carpeta de Recorte de Prensa?

Morbi non aliquet tortor. Donec tincidunt magna ut mattis porttitor, massa enim vulputate tortor, at lobortis massa erat sit amet odio. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Donec venenatis nulla sapien, et feugiat dolor imperdiet at. Sed ac nunc eu mi condimentum volutpat non quis nunc. Pellentesque in turpis venenatis, feugiat odio id, porttitor leo. Suspendisse euismod scelerisque erat, in ultricies lacus condimentum vitae. Quisque facilisis sapien odio, at rhoncus justo porta cursus. Nunc et sapien hendrerit, hendrerit sapien sed, blandit felis. Praesent varius ac metus eu rhoncus. Curabitur sed tempus neque. Aliquam nec augue convallis, fermentum purus pellentesque, vestibulum eros.

Donec tempus elit ac mattis hendrerit. Vestibulum semper vulputate nulla vel dignissim. Praesent vitae imperdiet eros. Sed sagittis pulvinar arcu, nec blandit metus facilisis nec. Quisque feugiat est quis diam cursus, nec blandit mi consequat. Phasellus sit amet purus vel lorem euismod cursus. Nunc fermentum purus euismod nulla varius molestie. Proin in lectus luctus, ullamcorper magna at, pulvinar eros. Praesent venenatis lectus felis, porttitor tincidunt ligula posuere sed.



5. Definición de Carpeta de Recorte de Prensa

Algunas definiciones de **Carpeta de Recorte de Prensa** son:

diariojuridico.com

Recopilación de aquello que sobre una determinada materia, sector o empresa se ha divulgado y publicado en los diversos medios de comunicación.
<http://www.diariojuridico.com/opinion/la-propiedad-intelectual-y-el-press-clipping.html>

Interiuris.com

Propiedad intelectual por Andy Ramos

Recolección y posterior recopilación de noticias de prensa (tanto digital como en papel, aunque afecta principalmente a ésta) con fines comerciales.

<http://www.interiuris.com/blog/?p=115>

LZOS
S.D.I.

Recopilación inteligente de información en medios gráficos (diarios, revistas, anuarios) de todo el país.
<http://www.lazos-sdi.com.ar/?p=118>

RRPPnet
Portal de Relaciones Públicas
12 años compartiendo el conocimiento 2001-2013

Compendio de noticias aparecidas sobre un determinado producto, servicio o sobre la propia empresa en prensa escrita.
<http://www.rrppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm>



La Carpeta de Recorte de Prensa o *Press Clipping*, “suele entenderse como una herramienta de comunicación interna (para) que las personas de la organización manejen la misma información (lo que) permite un alineamiento generalmente mayor, que suele redundar en una coherencia y unos objetivos más claros para la compañía. Ha ido pasando de ser, como su nombre indica, un conjunto de recortes pegados en páginas sucesivas y fotocopiados, a ser una herramienta habitualmente electrónica, y que recoge además ya no solo los medios impresos, sino también otros medios audiovisuales, clips de radio o televisión, y, más recientemente, menciones en blogs o foros”.^a

La voz anglosajona *clipping* se traduce al castellano como “resumen, compendio, recopilación. Se ha generalizado en la terminología de las Ciencias de la Información para definir la recopilación de artículos de prensa en los que aparece una entidad o empresa determinada, en forma de noticia, tanto en soporte papel como como digitales”.^b

[a] <http://www.enriquedans.com/2008/10/la-comunicacion-interna-y-el-efecto-clipping.html>

[b] <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/12017/memoria.pdf?sequence=1>

Como te habrás dado cuenta, existen diferencias en el concepto que cada uno tenemos sobre el contenido de la carpeta de recorte de prensa; cómo se estructura y el orden de la misma. Basta recordar que este instrumento recopila “la presencia de la organización en los medios de comunicación” y que por tanto, la parte fundamental es la información que sobre la Secretaría y el Sector que atiende, ha sido publicada y/o difundida.



IMAGEN: <http://wallpaper-photo.ru/watch.php?image=http://www.desktopwallpapers.org.ua/pic/201110/1366x768/desktopwallpapers.org.ua-6032.jpg>

6. Contenido de la Carpeta de Recorte de Prensa

Del lado izquierdo, están las áreas más importantes de la Secretaría; del lado derecho tendrás que ubicar el orden en el que consideras, deben ocupar en la carpeta de recorte de prensa.

SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y POLÍTICA AMBIENTAL	SECRETARIO	CONAGUA	1	2	3
DELEGACIONES FEDERALES	CONABIO	SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN PARA LA PROTECCIÓN AMBIENTAL	4	5	6
PROFEPA	CENTRO DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE	CONANP	7	8	9
SUBSECRETARÍA DE FOMENTO Y NORMATIVIDAD AMBIENTAL	CONAFOR	INECC	10	11	12
COORDINACIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL	IMTA	OFICIALÍA MAYOR	13	14	15

Una recomendación es auxiliarte en el organigrama administrativo de la Dependencia. Conocer la organización en la que participas, te ayudará para saber cuáles son sus principales requerimientos y a quién debes dirigir el producto de tu trabajo. Comenta con tus compañeros sobre el orden de las áreas e intercambia opiniones para lograr unificar los criterios.

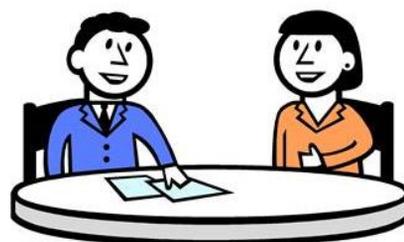


IMAGEN: Microsoft. Office. Galería de imágenes

Acabamos de definir la primera parte de nuestra Carpeta de Recorte de Prensa, “la información que publiquen y/o difundan los medios de comunicación sobre la Secretaría, sus subsecretarías, órganos desconcentrados y organismos descentralizados”. Uno de los principales objetivos de la Coordinación General de Comunicación, en específico de la Dirección de Análisis y Síntesis, establecido en el Reglamento Interior de la Dependencia:

Artículo 15. Fracción VI. *Establecer los mecanismos para capturar, analizar y dar seguimiento a la cobertura informativa de los medios de comunicación, respecto de los temas que competen a la Secretaría.*

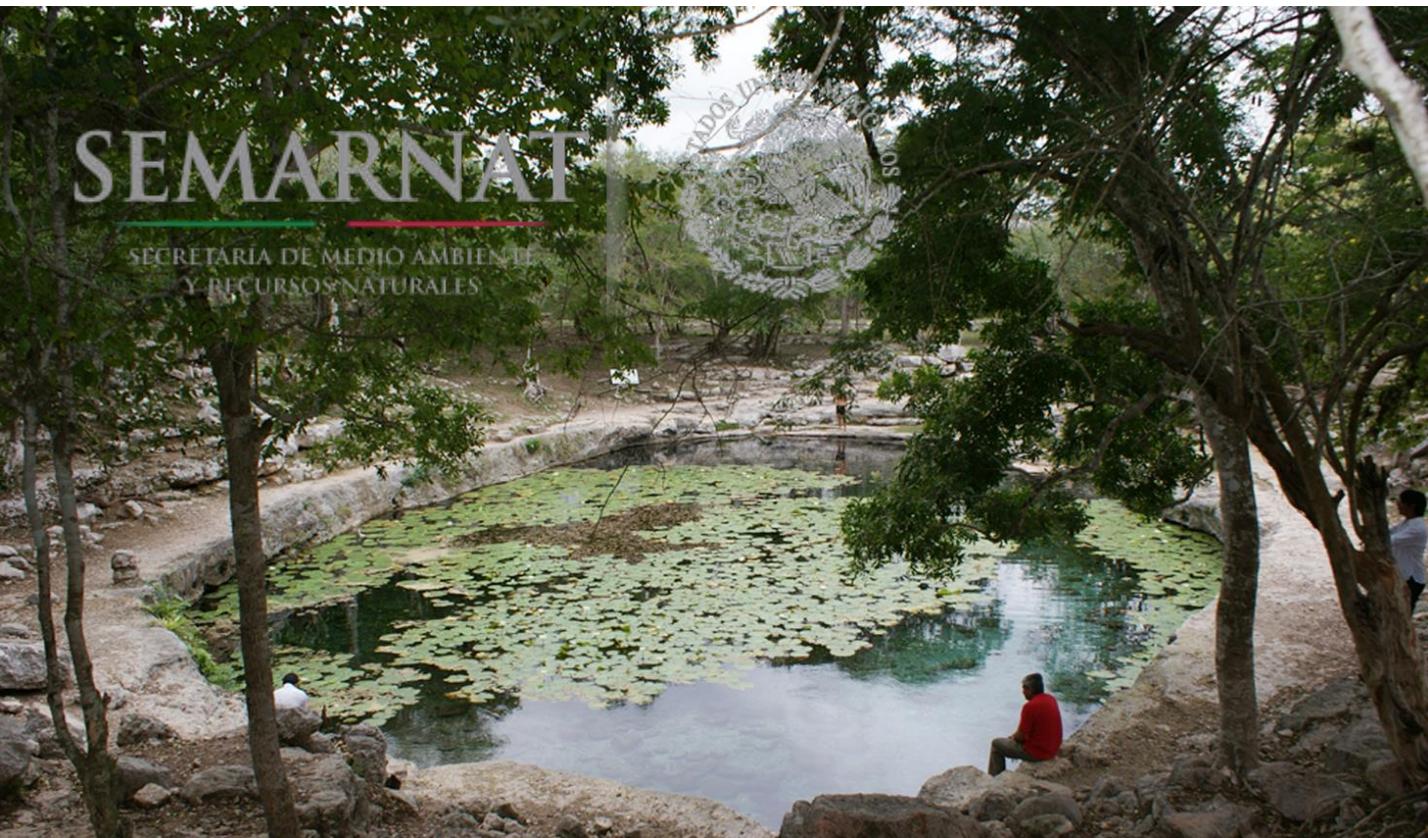


IMAGEN: <http://www.semarnat.gob.mx/galeria/Documents/seccion/ecosistemas/acuatico/images/acuatico7.jpg>

¿QUÉ HACER CUANDO HAY INFORMACIÓN DONDE NO SE MENCIONA A LA SECRETARÍA?

Recordemos que la información sobre el Sector medioambiental que publican y/o difunden los medios, pero que no mencionan a la Secretaría, subsecretarías, órganos y organismos, resulta importante para la Dependencia, y se debe integrar a la carpeta de recorte de prensa. A ello se le conoce como agenda en la opinión pública.

“En los estudios de *agenda setting* el concepto de agenda es muy simple y se refiere a una lista de asuntos o temas (que) se constituyen a partir de eventos. Entre las agendas estudiadas en las investigaciones pueden mencionarse tres:

- La agenda pública. Puede ser definida como la lista de asuntos que el público considera importantes.
- La agenda de los medios. Podría definirse como la lista de asuntos con cobertura mediática.
- La agenda política. Puede ser definida como la lista de asuntos que los políticos consideran importantes”.^[c]

No intentaremos desarrollar una profunda explicación sobre cada una de las agendas descritas. Lo importante es que debemos discernir la información que los medios publican sobre los temas medioambientales y que deben ser clasificadas como “agenda” por cumplir las características de:

SER IMPORTANTE PARA LA DEPENDENCIA, DE MAYOR IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y LOS MEDIOS HAN VENIDO ABORDANDO CONSECUTIVAMENTE EN SUS PUBLICACIONES.

[C] PETRONE, FERNANDO A. *Estudios de la agenda setting. Conceptos, metodologías y abordajes posibles.* [EN LÍNEA] http://webiigg.sociales.uba.ar/iigg/jovenes_investigadores/5jornadasjovenes/EJE9/Mesa%20Debates%20y%20construccion%20de%20herramientas%20metodologicas/PETRONE_Facundo.pdf

¿TODAS LAS NOTAS INFORMATIVAS PUBLICADAS EN LOS MEDIOS SON AGENDA?

No todos los géneros periodísticos publicados en los medios impresos corresponden a la categoría de “agenda”. Debemos tomar en cuenta que una noticia es el registro de un hecho novedoso o la difusión de una información por parte de una persona o entidad social, cuya duración en la opinión pública puede ser de más corta duración que otras y que el impacto sea regional. Por ejemplo:

El Organismo de Agua Municipal de Tlaquepaque, Jalisco, anunció que ofrecerá a sus usuarios, el pago electrónico vía internet y bancario, con el propósito de facilitar a la población cubrir dicho servicio.

Esta información está dirigida a un público muy local (Municipio de Tlaquepaque) por lo que podría no interesarle o repercutir en los habitantes de Tapachula, Chiapas. Sin embargo, considerando que para la Semarnat el tema del agua es una de sus políticas, representa de importancia como registro informativo. Como lo emitió una entidad pública (Organismo de Agua Municipal) probablemente aparezca publicado en varios medios locales y por varios días, porque se trata de un ejercicio informativo de un Gobierno para sus gobernados, pero ello no significa que afecte o infiera en la sociedad.

Es importante para la Semarnat porque podría ser un indicador que defina ciertas políticas públicas. Por ejemplo:

Semarnat estudia la posibilidad que las contribuciones por derecho de agua sea electrónica en todo el país.

¿Te diste cuenta cómo una información local pudo repercutir en la Dependencia para definir otras acciones que repercuten en todo el país? Ahí radica la importancia de recopilar este tipo de información.

Y puede presentarse en los siguientes niveles:

- Municipios o Jefaturas Delegacionales (DF)
- Estados del país.
- Otros países.

Generarse también desde organismos privados, partidos políticos, asociaciones, agrupaciones, institutos de investigación o académicos, grupos sociales, etcétera.

En resumen. La información sobre Semarnat y los temas que le competen deben integrarse a la Carpeta de Recorte de Prensa porque:

- a) Hablan de la Secretaría, sus subsecretarías, órganos y organismos.
- b) Son temas de la agenda medioambiental en la opinión pública.
- c) Es información que puede incidir en las políticas de la Dependencia.



IMAGEN: <http://www.atiempo.mx/denuncias/denuncian-hostigamiento-laboral-en-semarnat/>



IMAGEN: Microsoft. Galería de imágenes



Pero no solamente el público al que va dirigido la Carpeta de Recorte de Prensa necesita saber de los temas de la Secretaría y del Sector. Este instrumento de Comunicación Interna debe complementarse con otro tipo de información.

Por ser Semarnat parte de la Administración Pública Federal, es necesario integrar aquella referente al Gobierno Mexicano. Como guía te diremos algunas dependencias que deben considerarse:

Presidencia de la República • Secretaría de Gobernación • Secretaría de Relaciones Exteriores • Secretaría de la Defensa Nacional • Secretaría de Marina • Secretaría de Seguridad Pública • Secretaría de Hacienda y Crédito Público • Secretaría de Desarrollo Social • Secretaría de Energía • Secretaría de Economía • Secretaría de Educación Pública • Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación • Secretaría de Comunicaciones y Transportes • Secretaría de la Función Pública • Secretaría de Salud • Secretaría de Trabajo y Previsión Social • Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano • Secretaría de Turismo • Procuraduría General de la República • Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

También la relacionada a la agenda nacional y que incluye:

- **ASUNTOS RELEVANTES:** Se recomienda atender la información que publican como titulares en sus primeras planas los periódicos.
- **PODER LEGISLATIVO:** Declaraciones y actividades de los diputados y senadores.
- **PODER JUDICIAL:** Declaraciones y actividades de los integrantes de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- **PARTIDOS PÓLÍTICOS:** Declaraciones y actividades de los dirigentes de los principales partidos políticos, así como de sus principales figuras militantes.
- **ESTATALES:** Declaraciones y actividades de los titulares del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial de los 32 estados y del Distrito Federal.
- **INSTITUTOS ELECTORALES:** Declaraciones y actividades de los titulares del Instituto Federal Electoral e institutos electorales locales. Incluyen los tribunales de justicia electorales federal y locales.
- **ELECCIONES:** Procesos electorales locales municipales y estatales.
- **INTERNACIONAL.** Información relevante de la agenda internacional.



IMAGEN: <http://www.cesaraugustosantiago.com/tag/congreso-de-la-union/>

¡Te percataste que hablamos de Primeras Planas! Las portadas de los medios impresos también reflejan indicadores sobre la agenda de los medios. Por ello es importante considerarla e incluirlas en nuestra carpeta de Recorte de Prensa. Regularmente, las empresas o dependencias que realizan el *press clipping*, colocan las primeras planas al inicio. Una buena costumbre que hay que seguir.



IMAGEN: Microsoft. Galería de imágenes

Por otro lado, hay personajes en el mundo periodístico conocidos como “líderes de opinión”, que influyen en la opinión pública en determinado tema y expresan sus ideas y puntos de vista mediante Artículos, Columnas y Caricaturas. Es recomendable conjuntarlos en una sección de opinión, que permitirá a nuestros usuarios allegarse de un panorama sobre las tendencias a las que se inclina cierto asunto relevante. Algunos de estos géneros periodísticos abordan temas referentes a la Secretaría y la agenda medioambiental, por lo que deben considerarse en el apartado respectivo.

III

¿Qué, quién, cómo, cuándo y dónde?



Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Donec congue adipiscing erat id dignissim. Aenean dolor nulla, malesuada nec auctor id, ultrices eu ante. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Pellentesque fringilla vel eros at accumsan. Vestibulum tincidunt laus magna et lo ornare nulla auctor in. Vestibulum fermentum tincidunt elit hendrerit. Lorem felis. Quisque laoreet imperdiet elementum. Aliquam euismod magna enim, sit amet dapibus sem viverra sit amet. Fusce a tortor libero.

Morbi non egestas lobortis. Proin vestibulum magna ut mattis porttitor, massa enim vulputate tortor, at lobortis massa erat sit amet odio. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos himenaeos. Donec venenatis nulla sapien, et feugiat odio id, porttitor lectus euismod condimentum vulputate non quis nunc eu mi in turpis venenatis, feugiat odio id, porttitor lectus euismod scelerisque erat, in ultricies lacus condimentum. Quisque facilisis sapien odio, at rhoncus justo. Nunc et sapien hendrerit, hendrerit. Praesent varius ac metus euismod sed tempus neque. Aliquam nec augue condimentum purus pellentesque, vestibulum eros.

Donec tempus elit ac mattis hendrerit. Vivamus semper vulputate nulla vel dignissim sed vitae imperdiet eros. Sed sagittis pulvinar auctor metus facilisis nec. Quisque feugiat est quis dignissim hendrerit mi consequat. Phasellus sit amet purus vulputate id cursus. Nunc fermentum purus euismod nulla molestie. Proin in lectus luctus, ullamcorper magna at, pulvinar eros. Praesent venenatis lectus felis, porttitor tincidunt ligula posuere sed.

7. Nuestra encomienda

Dentro del Manual de Procedimientos Administrativos SEMARNAT-111.1-MPROC-2006, la Coordinación General de Comunicación Social de la Semarnat definió y especificó algunas de las tareas que tiene la responsabilidad de atender cómo parte de la Secretaría, y de acuerdo al artículo 15 Fracción VI, Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales son:

Capturar, analizar y dar seguimiento a la cobertura informativa de los medios de comunicación, respecto de los temas que competen a la Secretaría.



8. Quiénes participan

Dicho cometido es, entre otras, una de las funciones de la DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS:

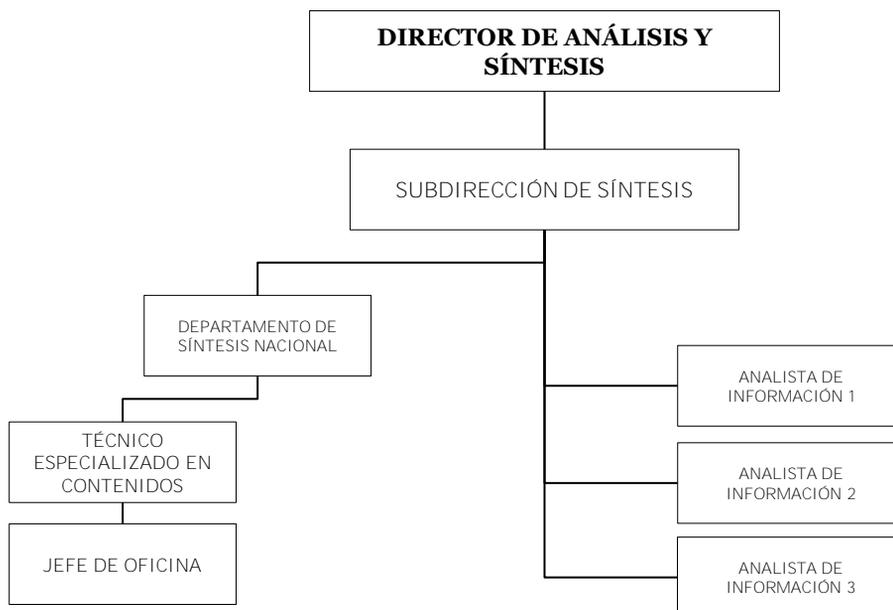
Establecer las directrices para captar de los medios impresos y electrónicos, la información relacionada con el medio ambiente y los recursos naturales (mediante la) implementación de técnicas para recopilación y seguimiento de información.

Para llevarla a cabo, cuenta con una SUBDIRECCIÓN DE SÍNTESIS, que deberá:

Integrar la carpeta de recortes de la Secretaría, a fin de integrar la información relativa a los programas y acciones que se emprenden sobre medio ambiente y recursos naturales.

Y el área encargada de llevarlo a la práctica e integrar la carpeta de recortes es el DEPARTAMENTO DE SÍNTESIS NACIONAL, cuya responsabilidad es:

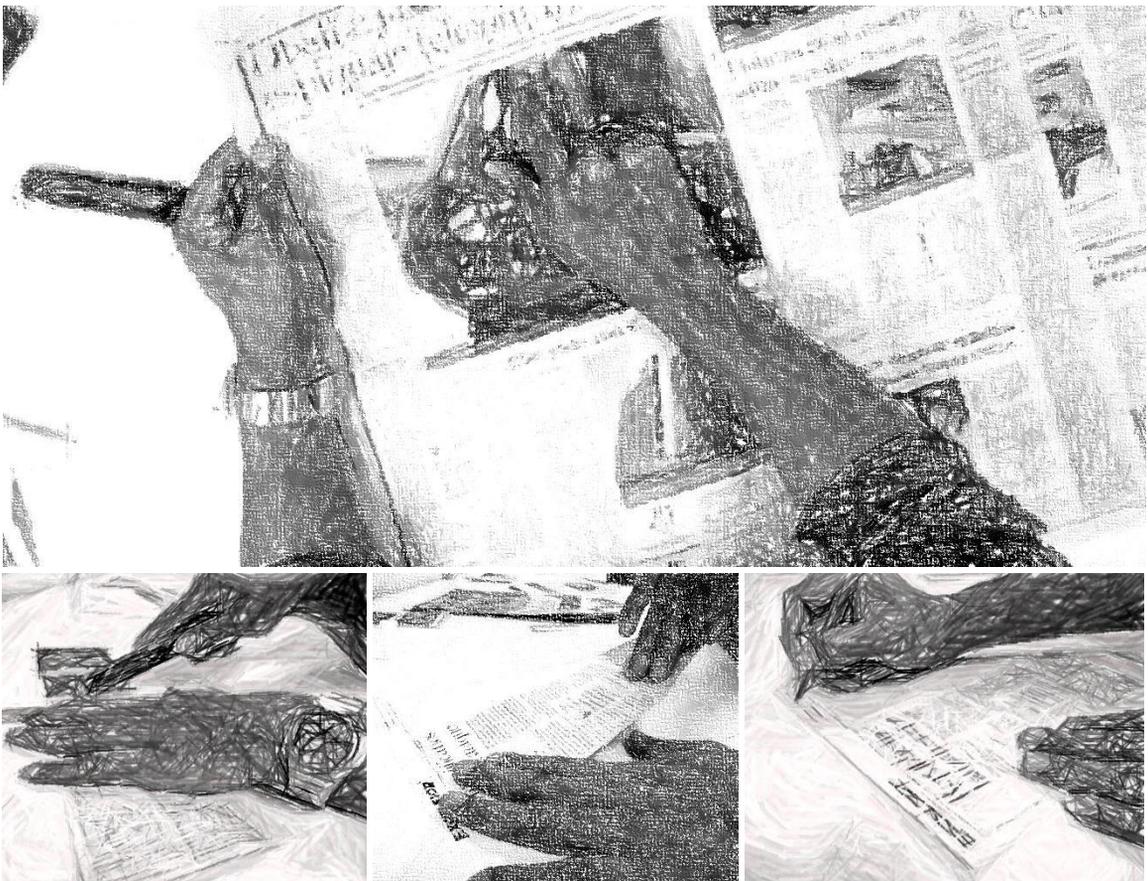
Integrar la carpeta informativa nacional e internacional que se procesa en la dependencia, para distribuirse entre los funcionarios de la misma, y capturar notas de prensa de los estados, referidas a las actividades de la Secretaría y órganos desconcentrados.



9. Qué debemos hacer

La misión es ELABORAR UNA CARPETA DE RECORTE DE PRENSA para la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Nuestra materia prima son los PERIÓDICOS, también conocidos como medios impresos. En ellos detectaremos la información sobre la Dependencia y sus temas de interés, así como los relevantes en la opinión pública (recordemos el capítulo anterior).

Al encontrar información publicada en los medios impresos, debemos RECORTAR y pegar en formatos establecidos, para transformar esas notas periodísticas en UNIDADES DE INFORMACIÓN que agrupadas bajo un esquema temático, conformarán nuestra carpeta de recorte, para difundirla en las diversas áreas de la Secretaría y tengan conocimiento de la opinión respecto a los temas medioambientales que pueden incidir en la definición de políticas públicas.



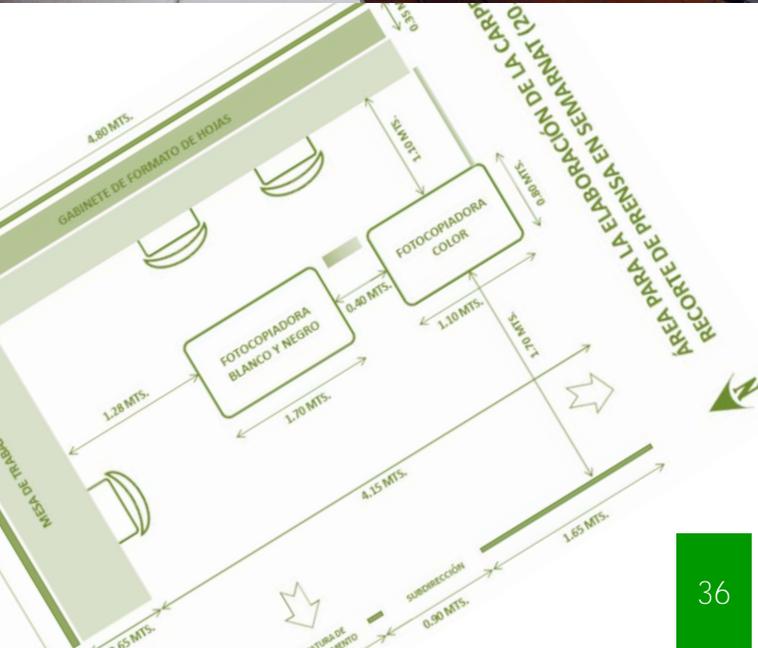
10. Cuándo y dónde se elabora la carpeta de recorte de prensa

La carpeta de recorte de prensa de turno especial se elabora los días sábados, domingos y días festivos de 04:00 a 08:30 horas, bajo el siguiente esquema:



- 04:00 Revisar, cortar y pegar la información.
- 05:30 Ordenar, fotocopiar y digitalizar la información.
- 06:00 Enviar archivos digitalizados por correo electrónico.
- 07:00 Realizar la síntesis informativa de la información
- 08:00 Integrar la información al portal de intranet.
- 08:30 Fin de la jornada laboral.

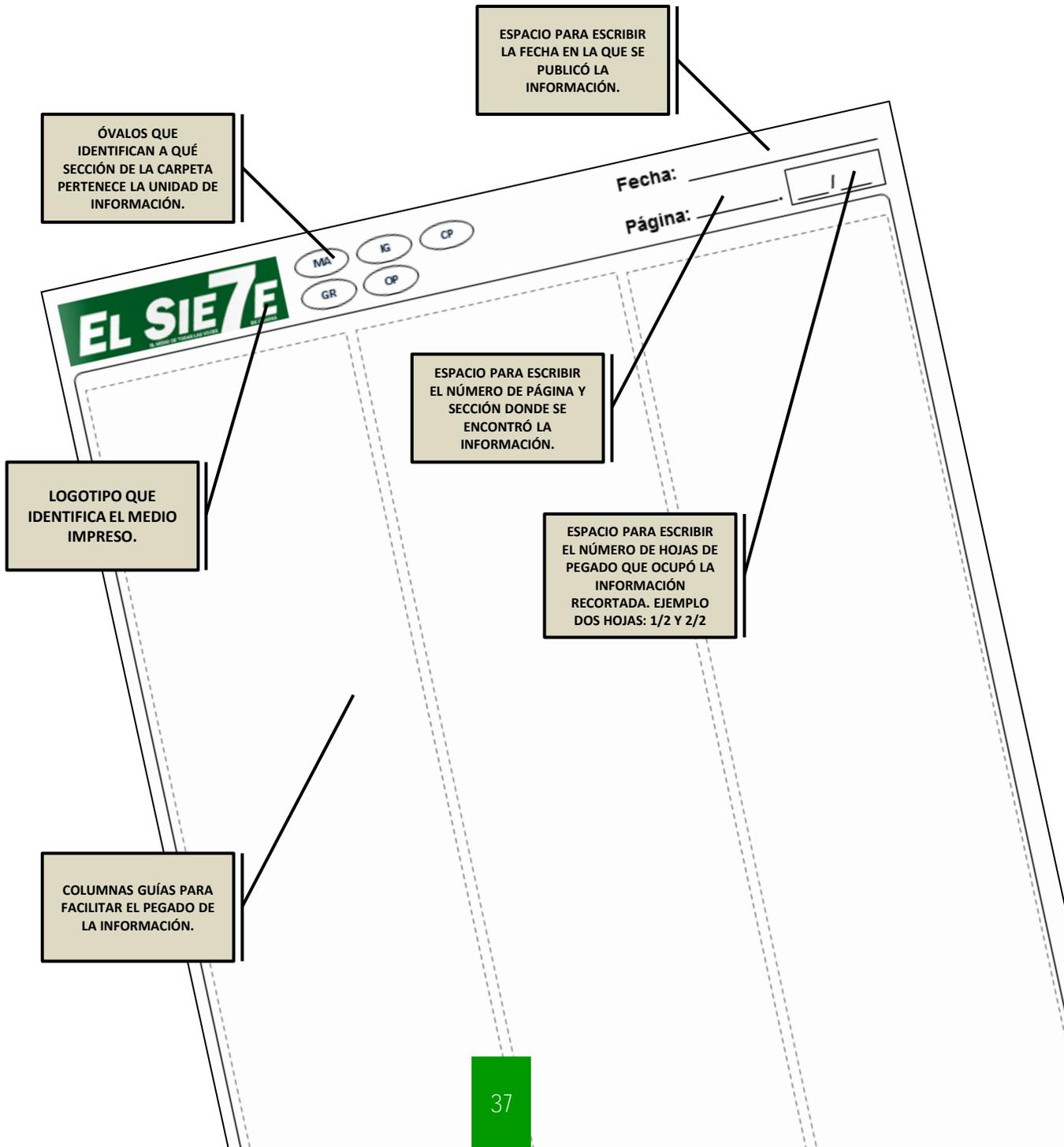
Los integrantes del equipo, se reunirán en el área principal de la Dirección, destinada a elaborar la carpeta de recorte de prensa.



Situarse en un mismo espacio, permitirá intercambiar puntos de vista respecto a la información que se vaya seleccionando de los periódicos, a fin de evitar duplicidades. De igual forma, facilita que el equipo de trabajo se vaya enterando de la información publicada referente a la Secretaría.

11. Cómo debemos elaborar una carpeta de recorte

Como se mencionó anteriormente, al encontrar información publicada en los medios impresos, debemos RECORTAR y pegar en formatos establecidos, para transformar esas notas periodísticas en UNIDADES DE INFORMACIÓN digitalizadas. A dichos formatos los llamaremos HOJAS DE PEGADO.



■ Deberá repetir estudio de impacto ambiental del proyecto

Semarnat, obligada a escuchar a los yaquis que rechazan acueducto

ES GUTIÉRREZ RUELAS
Corresponsal
HERMOSILLO, SON., 9 DE MAYO
grantes de la etnia yaqui deb
ser escuchados por la Secre
de Medio Ambiente (Sem
, la cual tendrá que reali
evamente un estudio de imp
ambiental para autorizarlo den
operación del acueducto I
endencia, de acuerdo con un
olución emitida por la pri
sala de la Suprema Corte de
cia de la Nación (SCJN) el

indígena dijeron esperar que se de-
tenga la operación del acueducto.

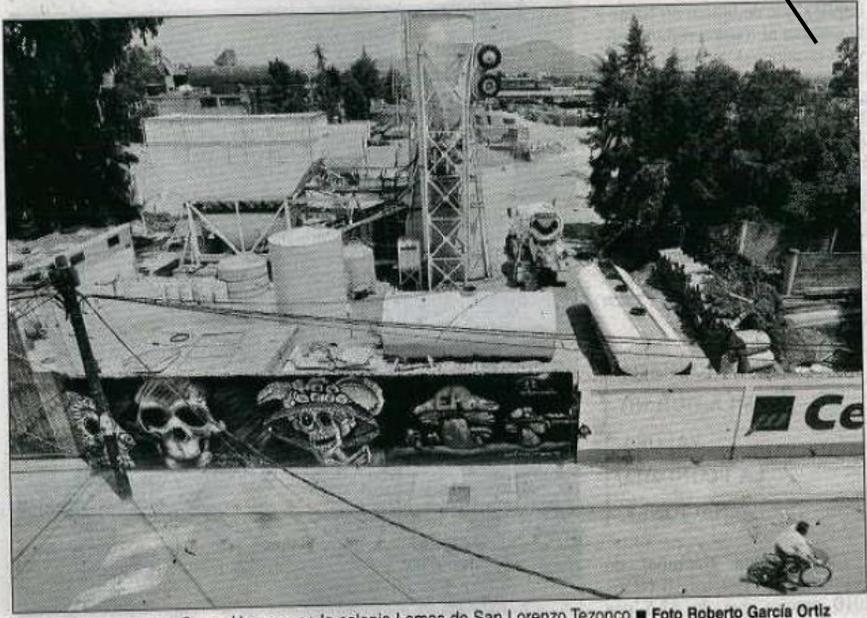
Tomás Rojo, vocero de la disi-
dencia de la tribu yaqui, afirmó que
sus compañeros confían en que el
nuevo estudio demuestre lo que
han denunciado desde 2010: que la
extracción de 75 millones de me-
tros cúbicos anuales de la presa El
Novillo, en el río Yaqui, dejará a la
tribu sin agua para sus cultivos y
dañará el ecosistema.

Andrea Ulisse Cerami, abogado
del Centro Mexicano de Justicia
Ambiental, que apoya a los yaquis
que se inconformaron ante la
SCJN, dijo que en México se igno-
ran las opiniones de las etnias
cuando se hacen obras de gran im-
pacto, algo que la decisión de la

EL TÍTULO DE LA NOTA DEBE
ENCABEZAR LA INFORMACIÓN. SI
ES DE MAYORES DIMENSIONES, SE
RECOMIENDA REDUCIRLO AL 50%

EL PEGADO DEBE SER DE
ARRIBA HACIA ABAJO Y
DE IZQUIERDA A DERECHA
PARA FACILITAR LA
LECTURA.

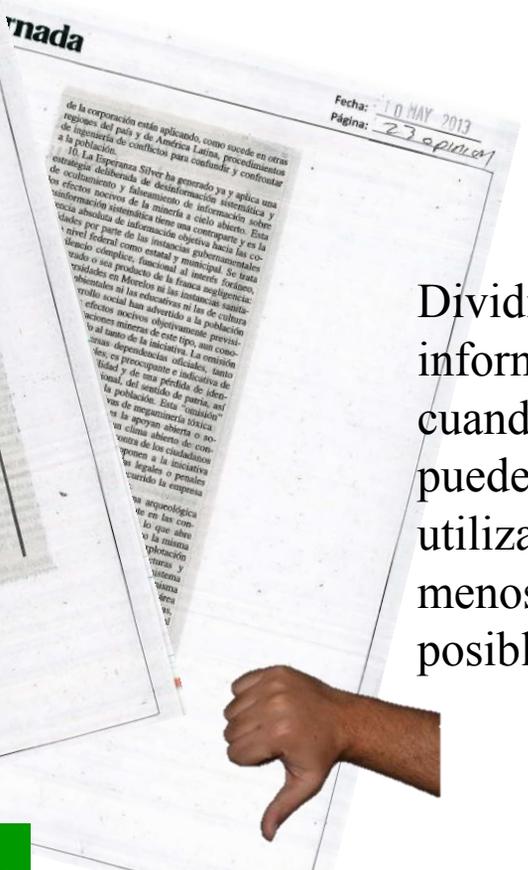
SÓLO CUANDO LA
IMAGEN QUE ACOMPAÑA
LA INFORMACIÓN SEA DE
SEMARNAT, AGENDA Y
OTROS TEMAS
AMBIENTALES, SE
INCLUYE EN EL PEGADO.



Vista de la cementera Grupo Hermay, en la colonia Lomas de San Lorenzo Tezonco ■ Foto Roberto García Ortiz

ALGO QUE NUNCA DEBES HACER ES:

Pegar la información a la mitad de la hoja y rebasando los márgenes.



Dividir la información cuando se puede utilizar las menos hojas posibles.

ALGO QUE
NUNCA DEBES
HACER ES:

Pegar mal la
información.



Fecha: 10 MAY 2014
Página: 23



Fecha: 10 MAY 2014
Página: 23

FRANCISCO LÓPEZ BARRERAS

LA MAYORÍA COINCIDE EN QUE LO QUE SE NECESITA ES CAMBIAR EL MODELO DE EXTRACCIÓN DEL MINERAL, SIN EMBARGO, ALGUNAS REFORMAS PODRÍAN MEJORAR LAS CONDICIONES

La propuesta de ley se discutirá y se le hicieron algunos cambios. Con ella y los principales acuerdos se realizó un foro en el Senado en el que se hicieron públicas las opiniones de los participantes, dos senadores del Partido de la Revolución Democrática se presentaron en el foro, promoviendo cada uno su reforma a la ley minera, ambas muy distintas a la impulsada por el gobierno, lo que se interpretó como una actitud oportunista para legitimar sus actos con la presencia de los movimientos.

El rechazo que recibieron días después de sus correcciones de partido no terminó ahí y el 26 de abril la senadora perredista que había venido apoyando el proceso de análisis, en un momento de la sesión se levantó y anunció como sorpresa que se retiraba de la discusión de la ley minera, argumentando que en la discusión del movimiento deberían estar presentes las posturas de los movimientos.

Tal vez, los partidos políticos se comprometieron a impulsar una nueva ley minera, revisando el actual esquema de concesiones y el pago de derechos federales, encontrando la terna al PRD, los empresarios mineros no cuentan en la propuesta que hacen y para asegurar convengan en la propuesta que hacen y para se de por cumplido el compromiso del pacto, y para tanto, los legisladores del sol azteca se entretienen buscando salir en la foto y legitimarse a costa de los movimientos antimneros.

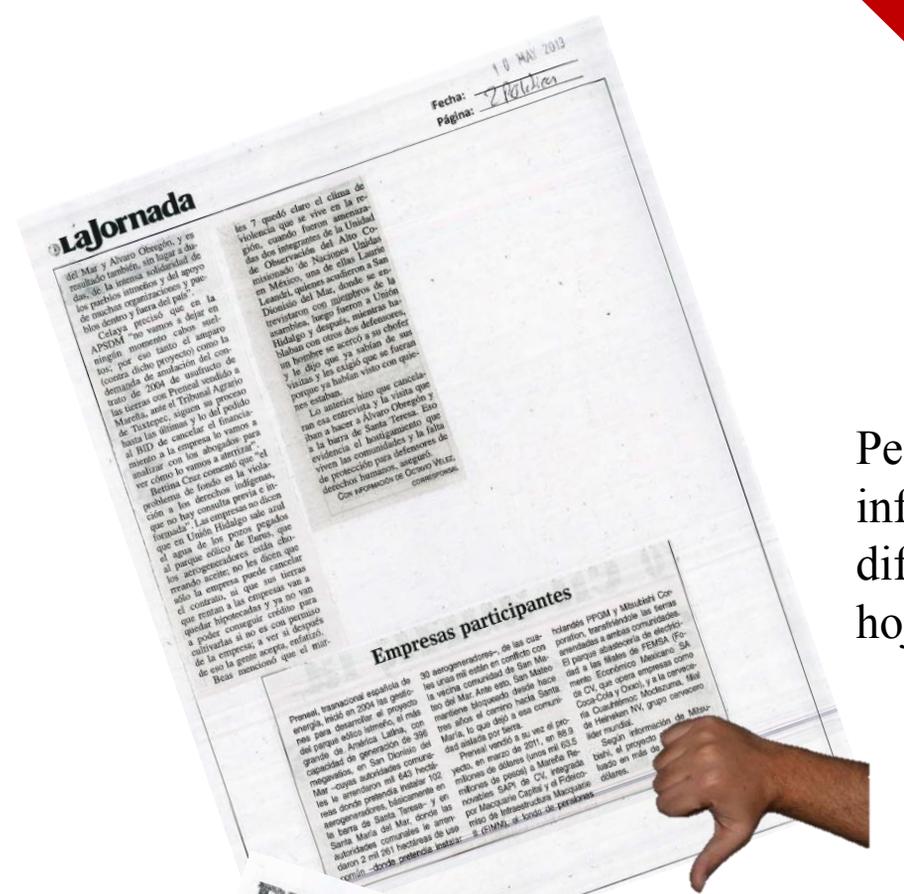
Falta saber qué actitud asumirá los movimientos ante esta situación. Todo dependió de cuál sea su prioridad: conseguir una reforma, cualquiera que sea, o un mínimo aceptable, o consolidar su propuesta y juntar con ella sus movimientos. Seguramente en los próximos días tendremos noticias de ello.

No respetar el
orden de pegado.
De arriba hacia
abajo y de
izquierda a
derecha.

ALGO QUE
NUNCA DEBES
HACER ES:

Pegar dos
informaciones
diferentes en una
hoja.

Eliminar
información y
dejar espacios
vacíos en el
pegado.



Las UNIDADES DE INFORMACIÓN se ordenan de la siguiente manera:

CARPETA PRIMERAS PLANAS

- PORTADAS DE LOS PERIÓDICOS.

CARPETA MEDIO AMBIENTE

- SECRETARIO.- Información donde se mencione al titular de la Secretaría, considerando primero declaraciones que haya realizado y posteriormente donde sólo se menciona. Al final se incluirán las fotografías donde aparezca y que no sean parte de una nota informativa.
- COMUNICADOS DE PRENSA.- Información donde se replique el comunicado de prensa que haya emitido la Secretaría.
- SECRETARÍA.- Información donde se mencione a la Semarnat.
- FUNCIONARIOS.- Toda la información donde se mencionen a los subsecretarios de Semarnat considerando primero declaraciones que hayan realizado y posteriormente donde sólo se mencionan. Al final se incluyen las fotografías donde aparezcan y que no sean parte de una nota informativa.
- DELEGACIONES.- Declaraciones, menciones y/o fotografías referentes a los delegados de la Semarnat en los estados del país.
- ORGANISMOS.- Declaraciones, menciones y/o fotografías referentes a los titulares y a los organismos de la Comisión Nacional del Agua (Conagua), Comisión Nacional Forestal (Conafor), Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa), Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp), Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA) y Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio)
- FOCOS ROJOS.- Información del Sector que represente o pueda generar conflictos que impacten en la opinión pública. Puede ser local (en estados), nacional (en todo el país) o internacional (en otros países)
- ESTADOS.- Información medioambiental que se genera en los estados del país, desde dependencias, organismos y/u organizaciones locales y que se relacionen con temas que son responsabilidad de Semarnat y sus organismos pero que no se les mencione.

- **DISTRITO FEDERAL.-** Información referente al sector medioambiental que se genere en el Distrito Federal y que se relacione con las responsabilidades de la Semarnat y/o sus organismos pero que no se les mencione directamente.
- **INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL NACIONAL.-** Información generada por partidos políticos, organismos, asociaciones, agrupaciones, institutos, centros de investigación o de otra índole, que aborden temas relacionados con las responsabilidades de la Semarnat y/o sus organismos sin que se les mencione directamente.
- **INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL INTERNACIONAL.-** Información de asuntos locales de otros países.
- **DESARROLLO.-** Información que se genere a partir de innovaciones tecnológicas y/o científicas referentes al cuidado y mejoramiento del medio ambiente y los recursos naturales.
- **OPINIÓN.-** Artículos, columnas, editoriales, caricatura política y demás que aborden temas medioambientales que no mencionen directamente a la Semarnat y/o sus organismos.

CARPETA GOBIERNO FEDERAL

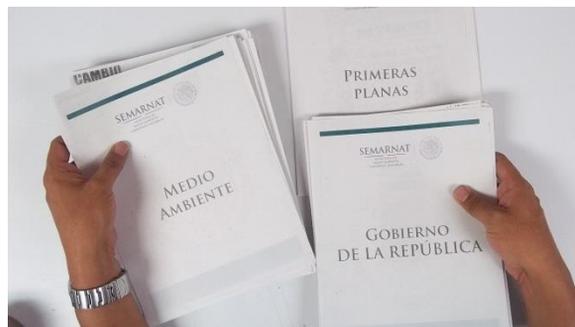
- **PRESIDENCIA.-** Declaraciones y actividades del Presidente de México. Aquí se incluyen también las actividades de la esposa del Presidente y de la Oficina de la Presidencia.
- **SECRETARÍAS.-** Declaraciones y actividades de los titulares de las Secretarías del Gobierno Federal (excepto Semarnat): Secretaría de Gobernación - Secretaría de Relaciones Exteriores - Secretaría de la Defensa Nacional - Secretaría de Marina - Secretaría de Seguridad Pública - Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Secretaría de Desarrollo Social - Secretaría de Energía - Secretaría de Economía -Secretaría de Educación Pública - Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación -Secretaría de Comunicaciones y Transportes - Secretaría de la Función Pública – Secretaría de Salud – Secretaría de Trabajo y Previsión Social – Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano – Secretaría de Turismo – Procuraduría General de la República – Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal - Órganos desconcentrados, descentralizados, paraestatales y auxiliares del gobierno federal.

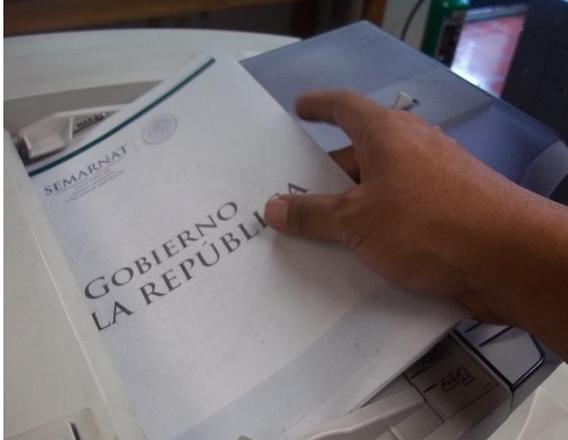
CARPETA INFORMACIÓN GENERAL

- ASUNTOS RELEVANTES.- Temas de la agenda de la opinión pública. Procesos electorales federales.
- PODER LEGISLATIVO.- Declaraciones y actividades de los diputados y senadores.
- PODER JUDICIAL.- Declaraciones y actividades de los integrantes de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- PARTIDOS POLÍTICOS.- Declaraciones y actividades de los dirigentes de los principales partidos políticos, así como de sus principales figuras militantes.
- ESTATALES.- Declaraciones y actividades de los titulares del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial de los 32 estados y del Distrito Federal; ordenando la información por las zonas NORTE [Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas] - PACÍFICO [Baja California Sur, Sinaloa, Nayarit, Jalisco y Colima], GOLFO [Veracruz y Tabasco], PENÍNSULA [Campeche, Yucatán y Quintana Roo], SUR [Michoacán, Guerrero, Oaxaca y Chiapas], ZONA 1 CENTRAL [Distrito Federal, estado de México, Morelos, Puebla, Tlaxcala e Hidalgo] y ZONA 2 CENTRAL [Durango, Zacatecas, San Luis Potosí, Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro]
- INSTITUTOS ELECTORALES.- Declaraciones y actividades de los titulares del Instituto Federal Electoral e institutos electorales locales. Incluyen los tribunales de justicia electorales federal y locales.
- ELECCIONES.- Procesos electorales locales municipales y estatales.
- INTERNACIONAL.- Información relevante de la agenda internacional.

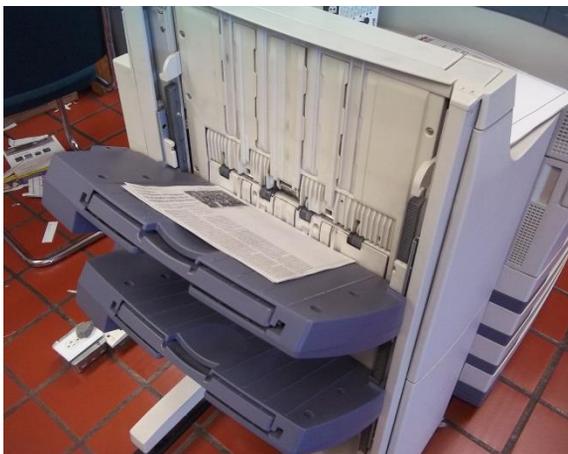
CARPETA OPINIÓN

- TRASCENDIDOS
- EDITORIALES
- COLUMNAS
- ARTÍCULOS
- CARICATURA POLÍTICA

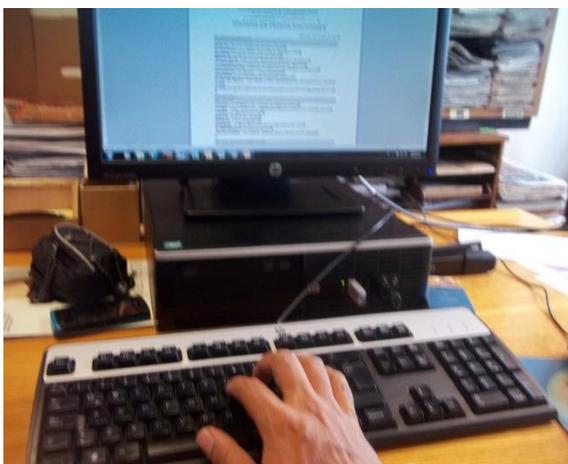




Una vez concluido el ordenado de las carpetas, se procede a escanear para convertirlas en archivos digitales en formato PDF, con el propósito de enviar la información por correo electrónico .



Se debe tomar en cuenta que los archivos no deben rebasar los 5 Megabyte para evitar contratiempos en el envío. Asimismo, hay que mantener actualizada la agenda de destinatarios y dar de baja aquellos que no requieren del servicio.



Al mismo tiempo, se imprimen las copias necesarias para aquellos usuarios que requieren la información física.

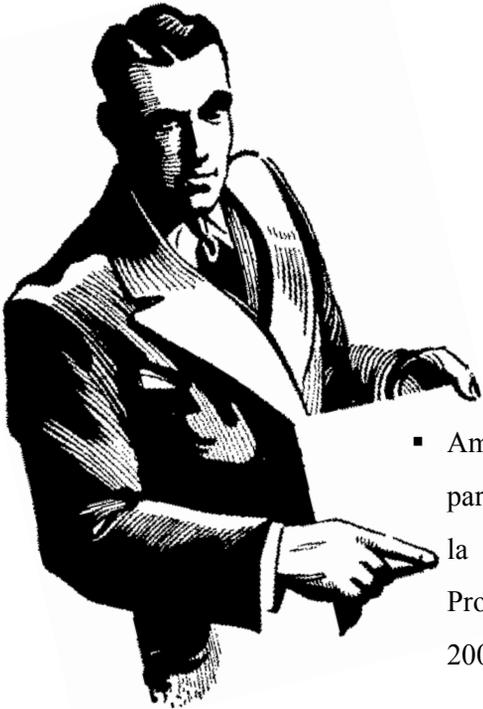


Manual de Procedimiento para la elaboración de la Carpeta de Recorte de Prensa de la Semarnat

IV



IMAGEN: <http://centrohistoricodelaciudaddemexico.com/cronica-de-un-cronista-los-fans-del-centro-historico/tres-cabezas-venden-mejor-que-una-s-o-de-c-v-102/>



- Ampliar la definición de actividades y encomiendas de quienes participan en la elaboración de la carpeta de recorte de prensa de la Semarnat en el turno especial, con base en el Manual de Procedimientos Administrativos SEMARNAT-111.1-MPROC-2006.
- Una guía que permita la capacitación del personal que interviene para las diferentes etapas del proceso y de aquellos que se sumen posteriormente.
- Ofrecer una solución a las dudas o eventualidades que se presenten en la jornada de trabajo.
- Definir metas y objetivos para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa de la Semarnat.
- Documento base para la integración de opiniones y uso de nuevas tecnologías, para la modernización y actualización del procedimiento de elaboración de la carpeta de recorte de prensa de la Semarnat.

13. Cómo usar este Manual de Procedimientos.

En cada etapa en el desarrollo de trabajo se tienen actividades que inician y terminan para proseguir otras más hasta la conclusión de la jornada de trabajo. En el presente manual se explican con tres formas distintas cada proceso.

ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL: Formato explicativo de las actividades que se desarrollan en cada etapa de la jornada laboral y que se caracteriza por ser conclusivo y permite la ejecución de otra labor. En él se define el tiempo que se necesita para realizarlas así como las personas que intervienen y sus labores a realizar.

NOMBRE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Procedimiento



SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE
Y RECURSOS NATURALES



I. Material de trabajo

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Coordinación General de Comunicación Social
Dirección de Análisis y Síntesis
Subdirección de Síntesis
Departamento de Síntesis Nacional

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE EL MANUAL

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento

Distribución de material al equipo de trabajo

I. MATERIAL DE TRABAJO

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	JEFE DE OFICINA (J.O.)	Selecciona el material con el que se trabajará en la jornada, el cual consta de: regla metálica, cúter o tijeras, pegamento (tapa adhesivo), bolígrafo, marcatejas (verde y amarillo), fechador, cojín y cinta para sellar.
2	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	Suministra a Jefe de Oficina el material de trabajo faltante. Lleva registro del abastecimiento y solicita al Subdirector los insumos.
3	JEFE DE OFICINA (J.O.)	Distribuye entre el equipo de trabajo el material de trabajo. En el caso de no contar con el suficiente, distribuirá de manera equitativa.
4	JEFE DE OFICINA (J.O.)	Reporta al Jefe de Departamento que se suministró el material al equipo de trabajo.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO QUE SE DESCRIBE

NÚMERO DEL PROCEDIMIENTO. PERSONAL RESPONSABLE Y ACTIVIDAD A DESARROLLAR

META DEL PROCEDIMIENTO

TIEMPO APROXIMADO: Diez (10) minutos

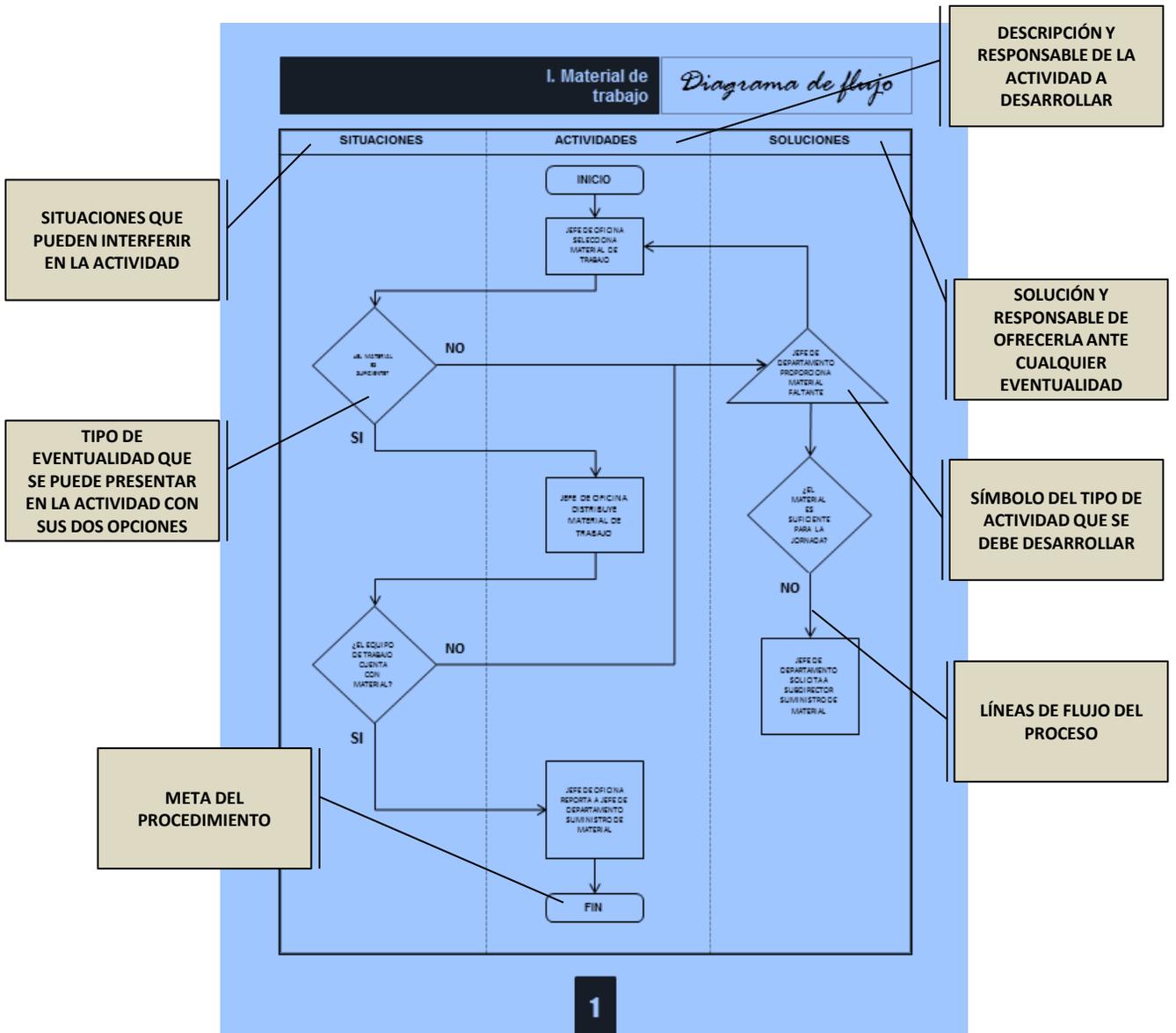
ELABORÓ

REVISÓ

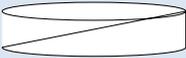
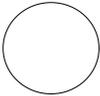
AUTORIZÓ

DIAGRAMA DE FLUJO:

Formato que ayuda a ilustrar los componentes de un proceso y la forma en que interactúan. Utiliza varios símbolos para representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo estableciendo su secuencia cronológica.



SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO^[a]

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o final del diagrama
	Realización de una actividad
	Realización de una actividad contratada
	Análisis de situación y toma de decisión
	Actividad de control
	Documentación (generación, consulta, etc.)
	Base de datos
	Conexión o relación entre partes de un diagrama
	Auditoría
	Indicación del flujo de proceso
	Límite geográfico

[a] http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

DESCRIPCIÓN NARRATIVA-VISUAL: Formato explicativo de las actividades que se desarrollan en cada etapa de la jornada laboral reforzada con imágenes que permitan el entendimiento de los procesos y recomendaciones concretas.

iii. Formatos de pegado y carátulas *Visual*

Formatos de pegado

EXPLICACIÓN SINTÉTICA DE LA ACTIVIDAD

El **Jefe de Oficina** revisa si se cuenta con los suficientes formatos de pegado y carátulas para la jornada laboral. En caso de faltantes, instruye al **Técnico Superior** para el fotocopiado de los formatos faltantes.

El **Técnico Superior** imprime un original de formato de pegado de los periódicos faltantes para su fotocopiado y contar con el material necesario.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD QUE SE DESARROLLA

JEFE DE OFICINA: Revisa que se cuenta con los formatos de pegado y carátulas suficientes.

RESPONSABLES Y DESCRIPCIÓN DE SU ACTIVIDAD

TÉCNICO SUPERIOR: Fotocopia los formatos faltantes e imprime el formato del periódico que se requiera.

GRÁFICOS DE APOYO SOBRE LA ACTIVIDAD QUE SE DESARROLLA

1

The visual format includes several images: stacks of papers, a computer screen showing a spreadsheet, a printer, and a newspaper page with the 'metro' logo. A large number '1' is positioned at the bottom center of the format.



Manual de Procedimiento



Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 Coordinación General de Comunicación Social
 Dirección de Análisis y Síntesis
 Subdirección de Síntesis
 Departamento de Síntesis Nacional

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento

Distribución de material al equipo de trabajo

I. MATERIAL DE TRABAJO

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	JEFE DE OFICINA (J.O.)	Selecciona el material con el que se trabajará en la jornada, el cual consta de: regla metálica, cúter o tijeras, pegamento (lápiz adhesivo), bolígrafo, marcatextos (verde y amarillo), fechador, cojín y tinta para sello.
2	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	Suministra a Jefe de Oficina el material de trabajo faltante. Lleva registro del abastecimiento y solicita al Subdirector los insumos.
3	JEFE DE OFICINA (J.O.)	Distribuye entre el equipo de trabajo el material de trabajo. En el caso de no contar con el suficiente, distribuirá de manera equitativa.
4	JEFE DE OFICINA (J.O.)	Reporta al Jefe de Departamento que se suministró el material al equipo de trabajo.

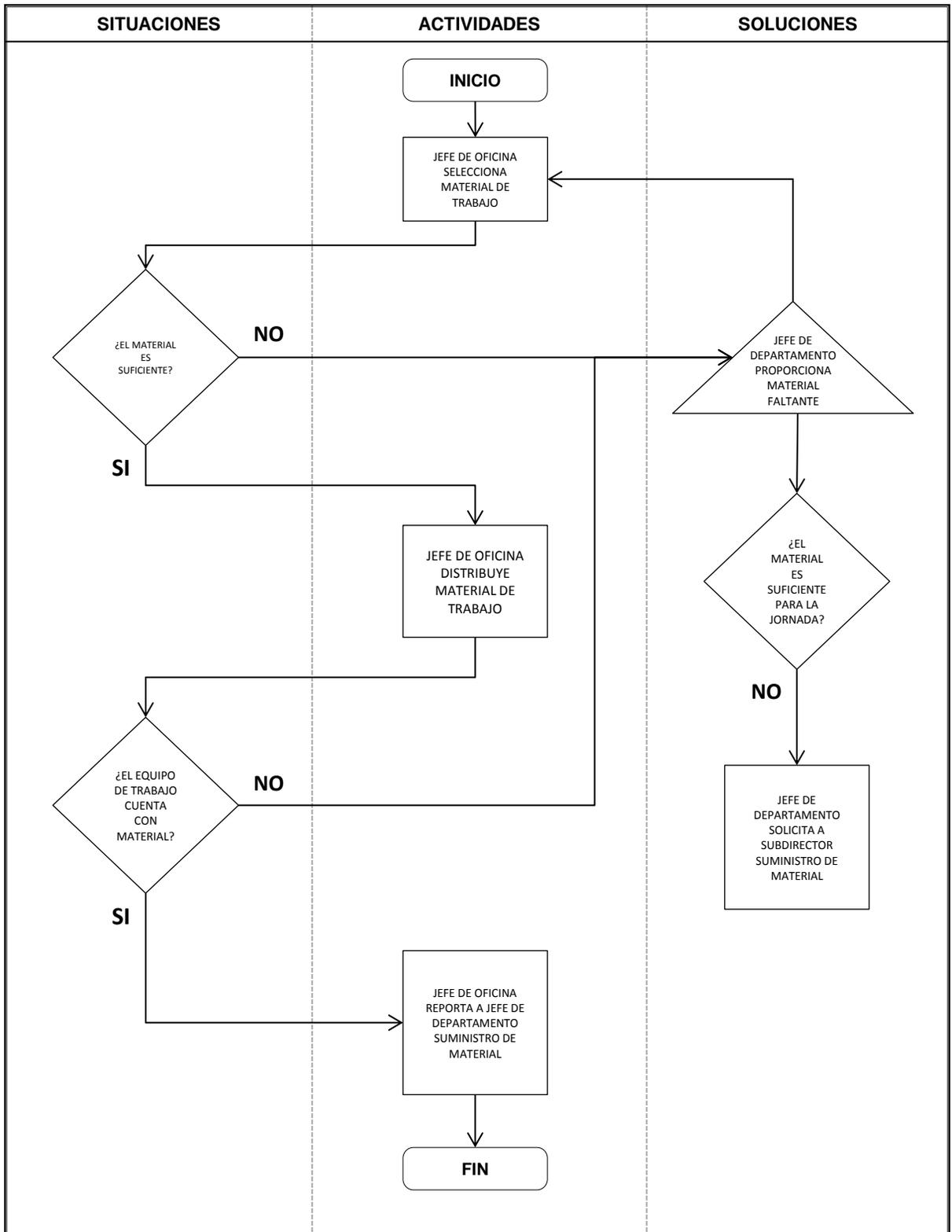
TIEMPO APROXIMADO:

D i e z (1 0) m i n u t o s

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ





Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 Coordinación General de Comunicación Social
 Dirección de Análisis y Síntesis
 Subdirección de Síntesis
 Departamento de Síntesis Nacional

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento

REVISIÓN DE EQUIPOS DE FOTOCOPIADO Y ESCANEADO

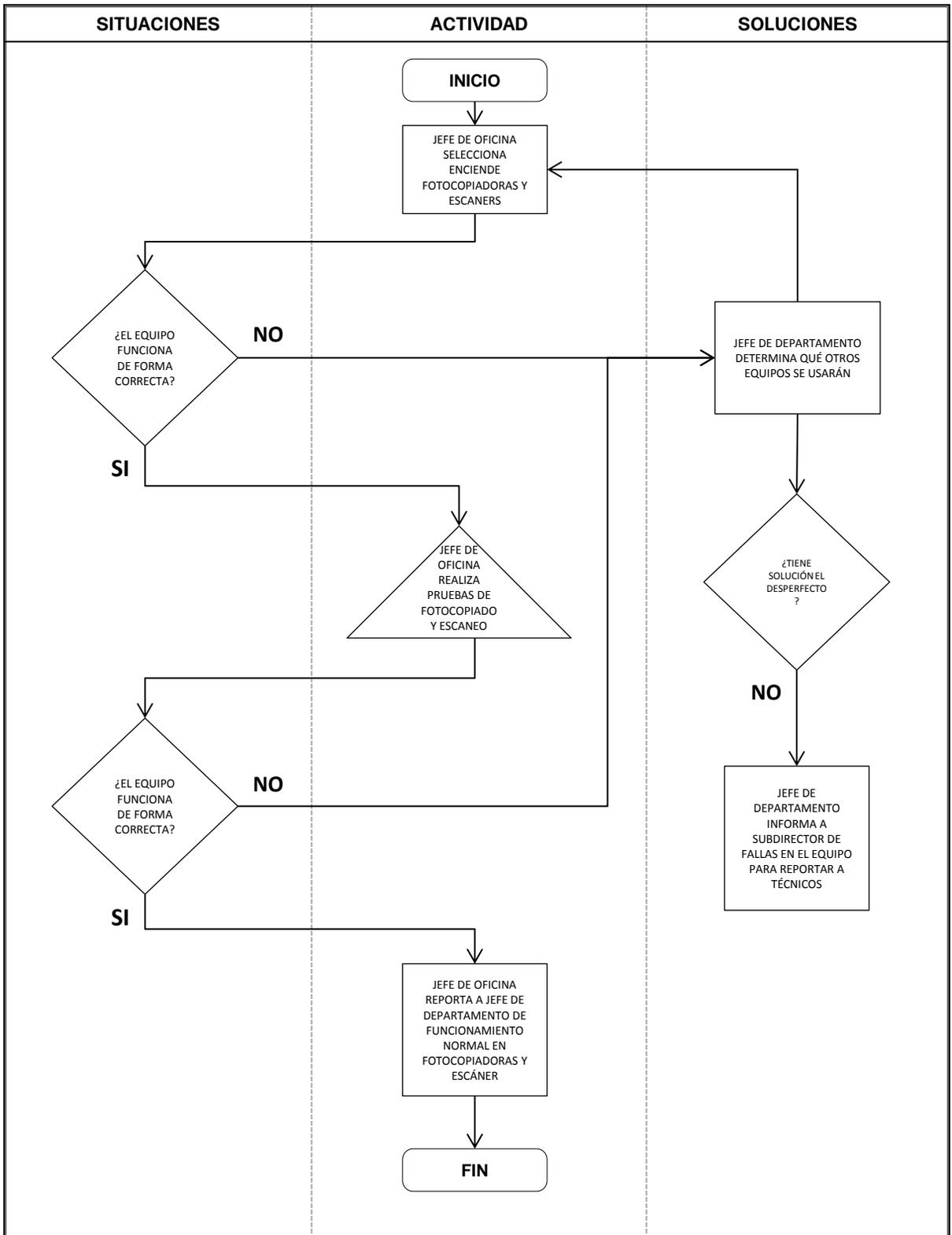
II. EQUIPO DE FOTOCOPIADO Y ESCÁNER

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
5	JEFE DE OFICINA (J.O.)	ENCIENDE LOS EQUIPOS DE FOTOCOPIADO Y ESCANEADO. SUPERVISA QUE FUNCIONEN CORRECTAMENTE Y REALIZA PRUEBAS. REPORTA CUALQUIER FALLA.
6	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	REPORTA AL SUBDIRECTOR LAS FALLAS EN LOS EQUIPOS DE FOTOCOPIADO Y DETERMINA QUÉ OTROS EQUIPOS PUEDEN UTILIZARSE PARA EL TRABAJO.
7	JEFE DE OFICINA (J.O.)	REPORTA AL JEFE DE DEPARTAMENTO EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE FOTOCOPIADO Y ESCANEADO.

TIEMPO APROXIMADO:

D i e z (1 0) m i n u t o s

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------



Fotocopiado y Escáner

El **JEFE DE OFICINA** revisa que los equipos de fotocopiado y escáner funcionan correctamente, realizando las pruebas necesarias, considerando que:

- Papel suficiente en las bandejas
- Tóner en niveles óptimos de color y negro
- Conexiones de red funcionando
- No haya atascos de papel

JEFE DE OFICINA:
Tiene la encomienda de revisar el funcionamiento de fotocopiadoras y escáner.

JEFE DE DEPARTAMENTO:
Reporta cualquier falla en los equipos y determina cuáles se pueden usar en caso necesario.





Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 Coordinación General de Comunicación Social
 Dirección de Análisis y Síntesis
 Subdirección de Síntesis
 Departamento de Síntesis Nacional

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento **FORMATOS DE PEGADO Y CARÁTULAS**

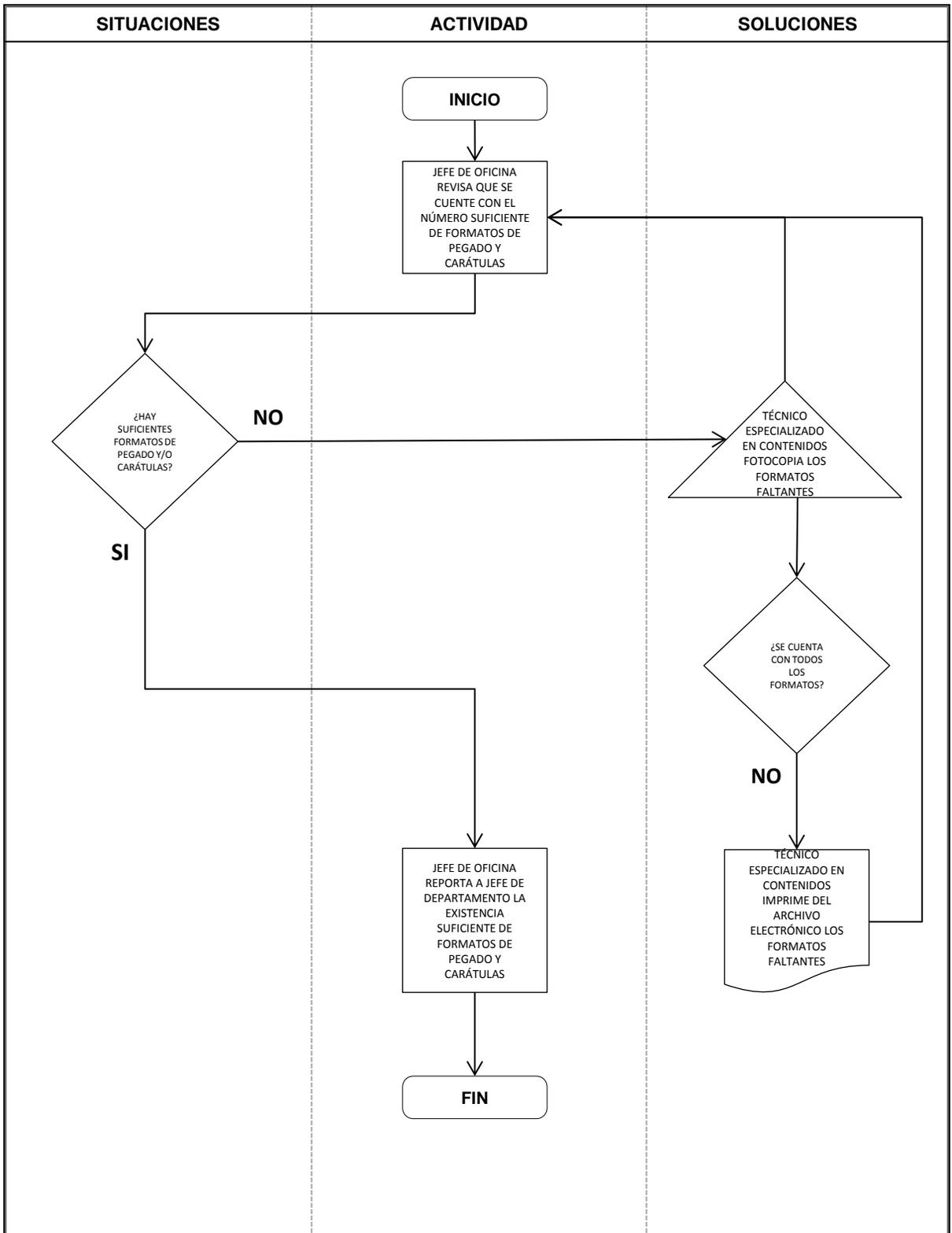
III. FORMATOS DE PEGADO

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
8	JEFE DE OFICINA (J.O.)	REvisa que haya los suficientes formatos de pegado y carátulas en número y de cada uno de los periódicos que se revisan. En caso de faltantes, instruye al técnico superior.
9	TECNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS. (T.E.C.)	FOTOCOPIA LOS FORMATOS NECESARIOS. SI FALTARA DE ALGÚN PERIÓDICO, IMPRIMIR DEL ARCHIVO ELECTRÓNICO UN ORIGINAL PARA FOTOCOPIARLO.
10	JEFE DE OFICINA (J.O.)	REPORTA A JEFE DE DEPARTAMENTO QUE SE CUENTA CON LOS FORMATOS DE PEGADO Y CARÁTULAS NECESARIAS PARA LA JORNADA.

TIEMPO APROXIMADO:

D i e z (1 0) m i n u t o s

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------



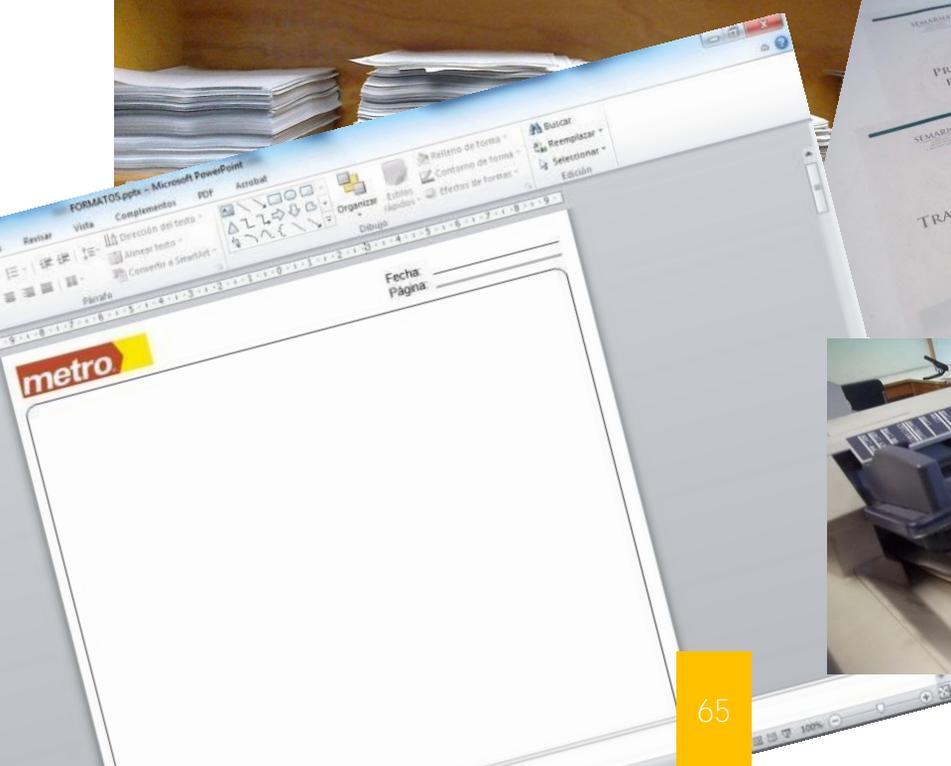
Formatos de pegado

El **JEFE DE OFICINA** revisa si se cuenta con los suficientes formatos de pegado y carátulas para la jornada laboral. En caso de faltantes, instruye al **TÉCNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS** para el fotocopiado de los formatos faltantes.

El **TÉCNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS** imprime un original de formato de pegado de los periódicos faltantes para su fotocopiado y contar con el material necesario.

JEFE DE OFICINA:
Revisa que se cuente con los formatos de pegado y carátulas suficientes.

TÉCNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS:
Fotocopia los formatos faltantes e imprime el formato del periódico que se requiera.





Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 Coordinación General de Comunicación Social
 Dirección de Análisis y Síntesis
 Subdirección de Síntesis
 Departamento de Síntesis Nacional

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento PREPARACIÓN DE PERIÓDICOS

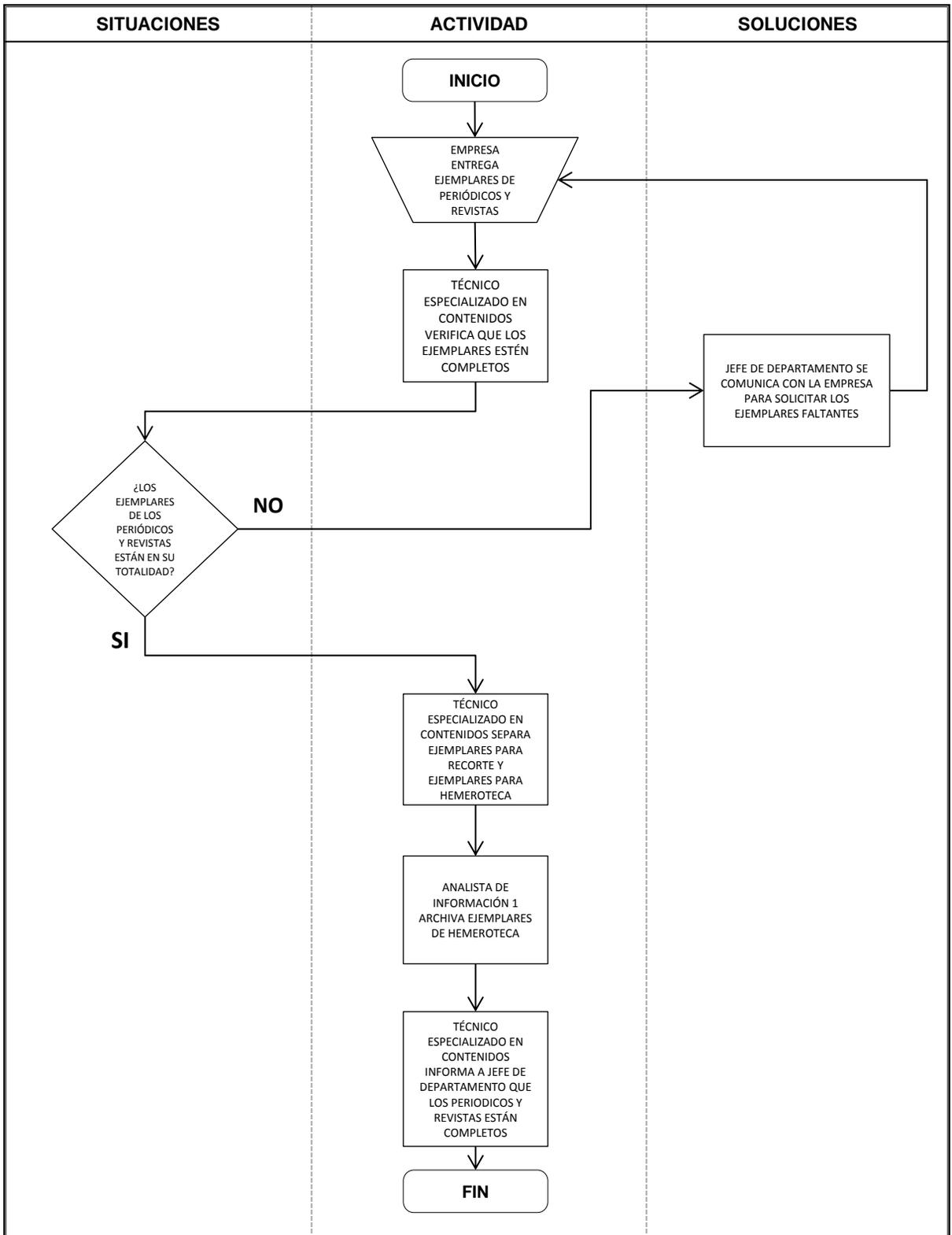
IV. PERIÓDICOS

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
11	SERVICIO CONTRATADO	EMPRESA ENTREGA EJEMPLARES DE LOS PERIÓDICOS Y REVISTAS
12	TECNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS. (T.E.C.)	REVISAS QUE LOS EJEMPLARES ESTÉN COMPLETOS. EN CASO DE FALTANTES, COMUNICA AL JEFE DE DEPARTAMENTO.
13	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	SOLICITA A LA EMPRESA LA ENTREGA DE LOS EJEMPLARES FALTANTES
14	SERVICIO CONTRATADO	EMPRESA ENTREGA EJEMPLARES DE LOS PERIÓDICOS Y REVISTAS
15	TECNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS. (T.E.C.)	SEPARA EJEMPLARES PARA RECORTE Y EJEMPLARES PARA HEMEROTECA
16	ANALISTA DE INFORMACIÓN 1 (AI1)	GUARDA LOS EJEMPLARES PARA HEMEROTECA EN EL ARCHIVO
17	TECNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS. (T.E.C.)	INFORMA AL JEFE DE DEPARTAMENTO QUE PERIODICOS Y REVISTAS ESTÁN COMPLETOS PARA INICIAR LA JORNADA

TIEMPO APROXIMADO:

D i e z (1 0) m i n u t o s

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------



Periódicos

El **TÉCNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS**

recibe de la empresa, los ejemplares de los periódicos y revistas. Verifica que estén completos y separa aquellos que se utilizarán para el recorte [2] de los que se destinan para la hemeroteca [1].

El **ANALISTA DE INFORMACIÓN 1** guarda los ejemplares de la hemeroteca.

Los periódicos y revistas son:

- Reforma
- El Universal
- Excélsior
- Milenio
- La Jornada
- La Crónica de Hoy
- La Razón
- Impacto Diario
- El Sol de México
- Ovaciones
- Unomásuno
- Metro
- El Gráfico
- El País
- Revista Proceso
- Revista Vértigo
- Revista Cambio
- Revista Impacto
- Revista Siempre!
- Revista El País Semanal
- Revista The Economist
- Revista Emeequis

JEFE DE OFICINA:
Solicita los ejemplares faltantes a la empresa que presta el servicio.

TECNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS:
Separa los ejemplares de recorte y para hemeroteca.
ANALISTA DE INFORMACIÓN 1:
Guarda los ejemplares de la hemeroteca.





Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 Coordinación General de Comunicación Social
 Dirección de Análisis y Síntesis
 Subdirección de Síntesis
 Departamento de Síntesis Nacional

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento DISTRIBUCIÓN DE PERIÓDICOS Y REVISTAS

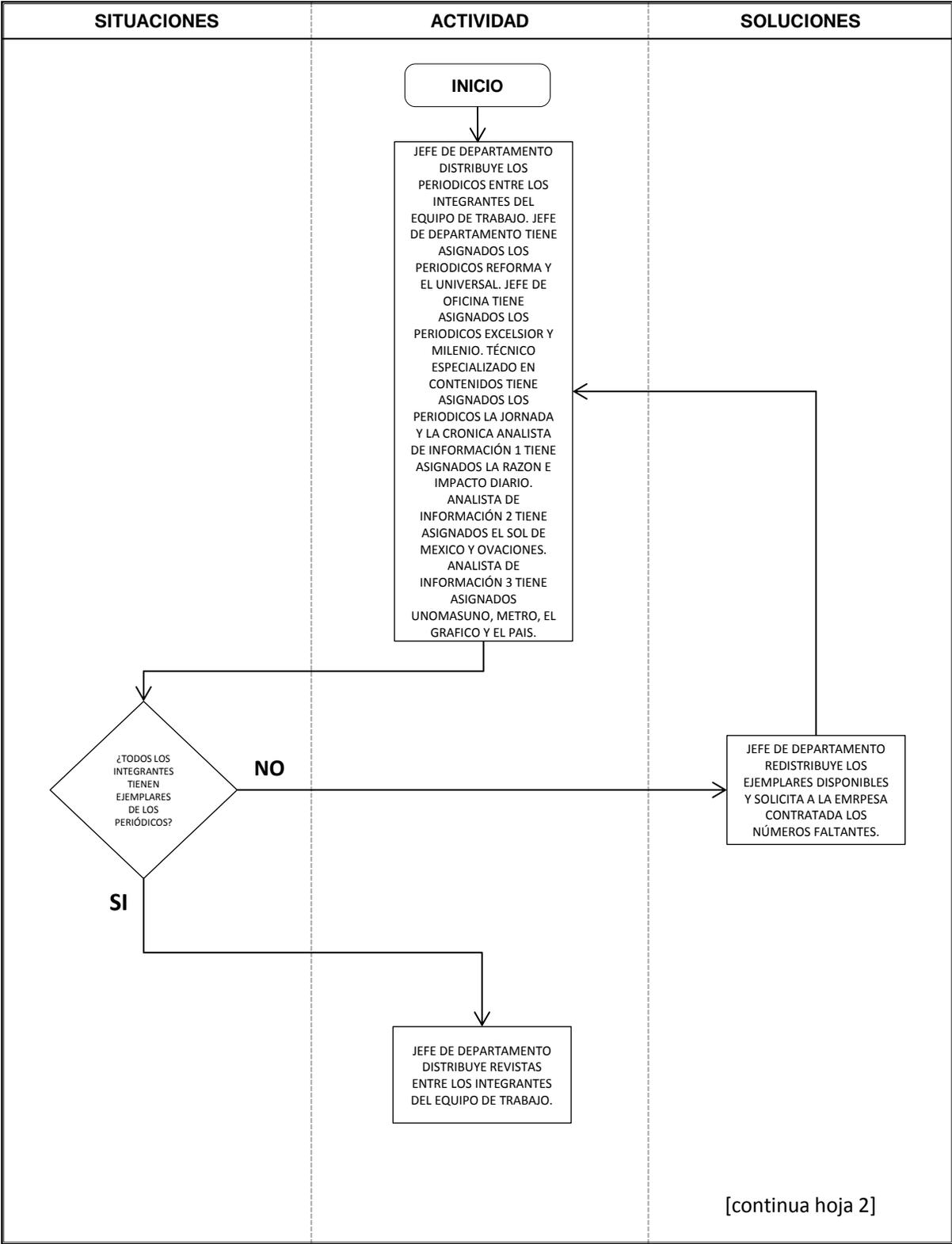
I. DISTRIBUCIÓN DE EJEMPLARES

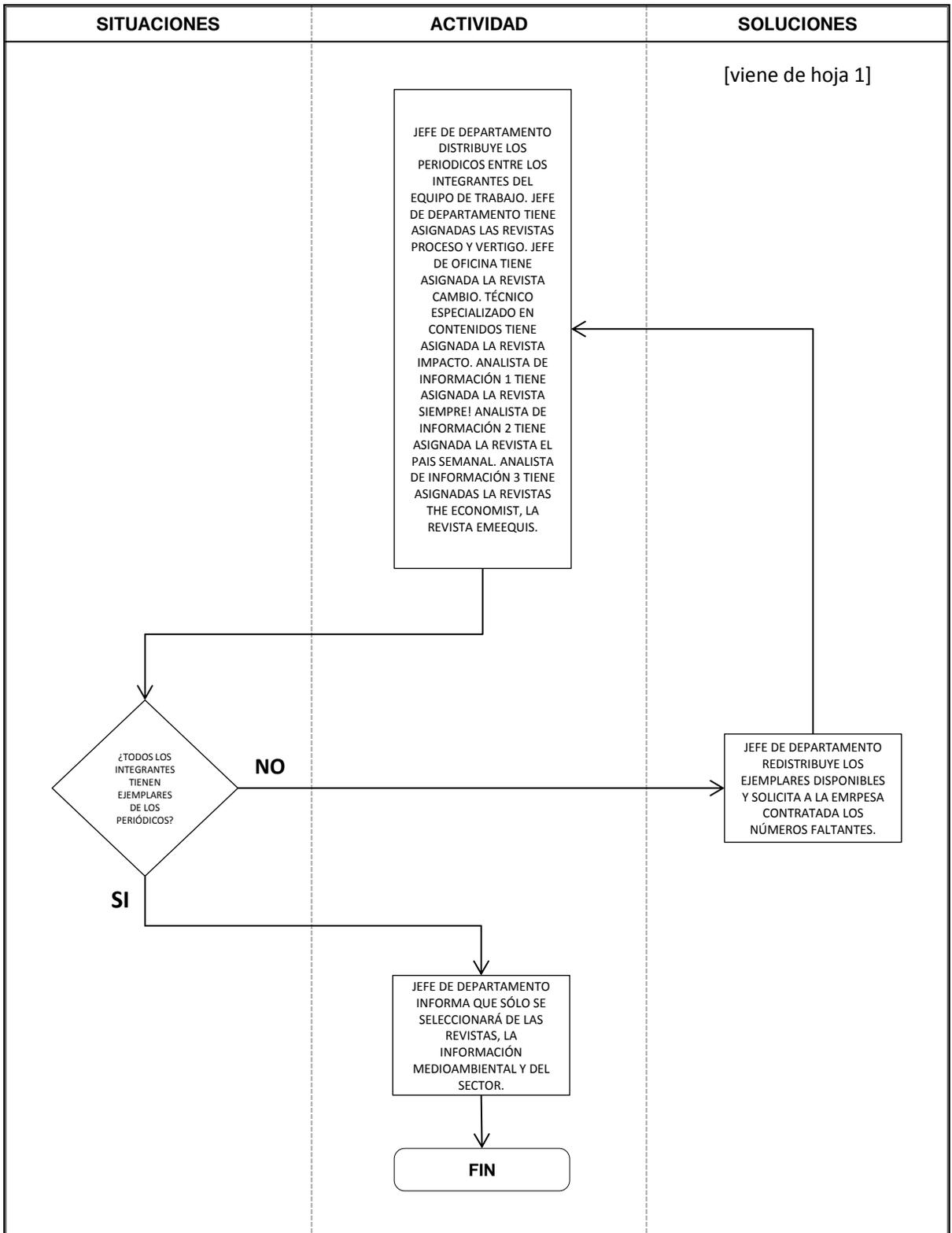
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
18	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	DISTRIBUYE LOS EJEMPLARES DE LOS PERIODICOS.
19	EQUIPO DE TRABAJO	J.D. REvisa REFORMA Y EL UNIVERSAL. J.O. REvisa EXCELSIOR Y MILENIO. T.E.C. REvisa LA JORNADA Y LA CRONICA DE HOY. A.I.1 REvisa LA RAZON E IMPACTO DIARIO. A.I.2 REvisa EL SOL DE MEXICO Y OVACIONES. A.I.3 REvisa UNOMASUNO, METRO, EL GRAFICO Y EL PAIS.
20	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	DISTRIBUYE LOS EJEMPLARES DE LAS REVISTAS
21	EQUIPO DE TRABAJO	J.D. REvisa LAS REVISTAS PROCESO Y VERTIGO. J.O. REvisa LA REVISTA CAMBIO. T.E.C. REvisa LA REVISTA IMPACTO. A.I.1 REvisa LA REVISTA IMPACTO. A.I.2 REvisa LA REVISTA SIEMPRE! A.I.3 REvisa LAS REVISTAS EL PAIS SEMANAL, THE ECONOMIST Y EMEEQUIS.

TIEMPO APROXIMADO:

D i e z (1 0) m i n u t o s

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------





Distribución de Ejemplares

El **JEFE DE DEPARTAMENTO** distribuye los ejemplares de los periódicos y las revistas a los integrantes del equipo:

- ❑ **Jefe de Departamento:** Reforma, El Universal, Revista Proceso y Revista Vértigo.
- ❑ **Jefe de Oficina:** Excélsior, Milenio, Revista Cambio.
- ❑ **Técnico Especializado en Contenidos:** La Jornada, La Crónica de Hoy, Revista Impacto.
- ❑ **Analista de Información 1:** La Razón, Impacto Diario, Revista Siempre!
- ❑ **Analista de Información 2:** El Sol de México, Ovaciones, Revista El País Semanal.
- ❑ **Analista de Información 3:** Unomásuno, Metro, El Gráfico, El País, Revista *The Economist*, Revista Emeequis.

JEFE DE DEPARTAMENTO:
Deberá solicitar al Subdirector el material de trabajo necesario para desarrollar las labores.

ANALISTA DE INFORMACIÓN 3:
Revisa más ejemplares porque en ellos sólo se selecciona y recorta información medioambiental.





Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 Coordinación General de Comunicación Social
 Dirección de Análisis y Síntesis
 Subdirección de Síntesis
 Departamento de Síntesis Nacional

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento

CREACIÓN DE ÍTEMS INFORMATIVOS

VI. RECORTE DE NOTAS INFORMATIVAS

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
22	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR REvisa EL PERIODICO O REVISTA. SELECCIONA LA NOTA INFORMATIVA QUE RECORTARÁ.
23	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR SUBRAYA CON MARCATEXTO AMARILLO DONDE SE MENCIONA A SEMARNAT O SUS ORGANISMOS.
24	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR EVALÚA SI LA INFORMACIÓN SELECCIONADA ES APTA PARA INTEGRARSE EN LAS DEMÁS CARPETAS.
25	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR UTILIZA EL SEGUNDO EJEMPLAR EN EL CASO DE QUE EN EL REVERSO HAYA OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE O DEL SECTOR.
26	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR RECORTA LA NOTA INFORMATIVA. SI EL RECORTE ES DE GRANDES DIMENSIONES, REDUCE EN FOTOCOPIADORA AL 50%.
27	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR APLICA PEGAMENTO AL RECORTE Y PEGA EN LAS HOJAS DE PEGADO DEL PERIODICO RESPECTIVO. UTILIZA MÁS HOJAS SI EL RECORTE ASÍ LO REQUIERE.
28	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR ESCRIBE LA PÁGINA Y SECCIÓN DONDE ESTÁ UBICADO EL RECORTE EN EL MEDIO IMPRESO. SI UTILIZÓ MÁS DE UNA HOJA, ESCRIBE 1 DE... DEPENDIENDO EL NÚMERO DE HOJAS DE PEGADO UTILIZADAS.
29	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR FECHA LAS HOJAS DE PEGADO DEPENDIENDO EL DÍA RESPECTIVO DE LA JORNADA LABORAL.
30	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR REPITE EL PROCEDIMIENTO HASTA CONCLUIR EL REVISADO DE LOS PERIÓDICOS Y REVISTAS ASIGNADAS.

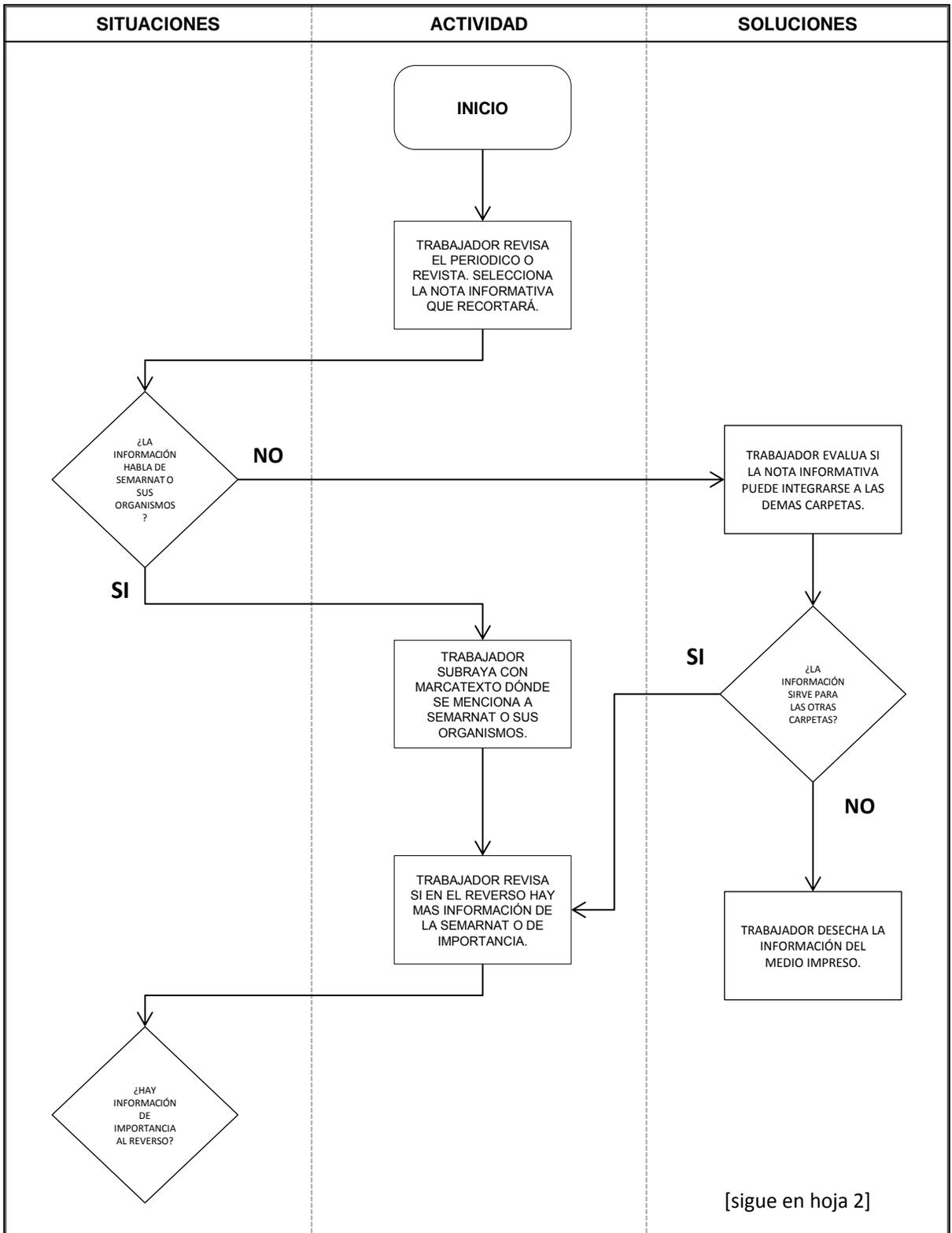
TIEMPO APROXIMADO:

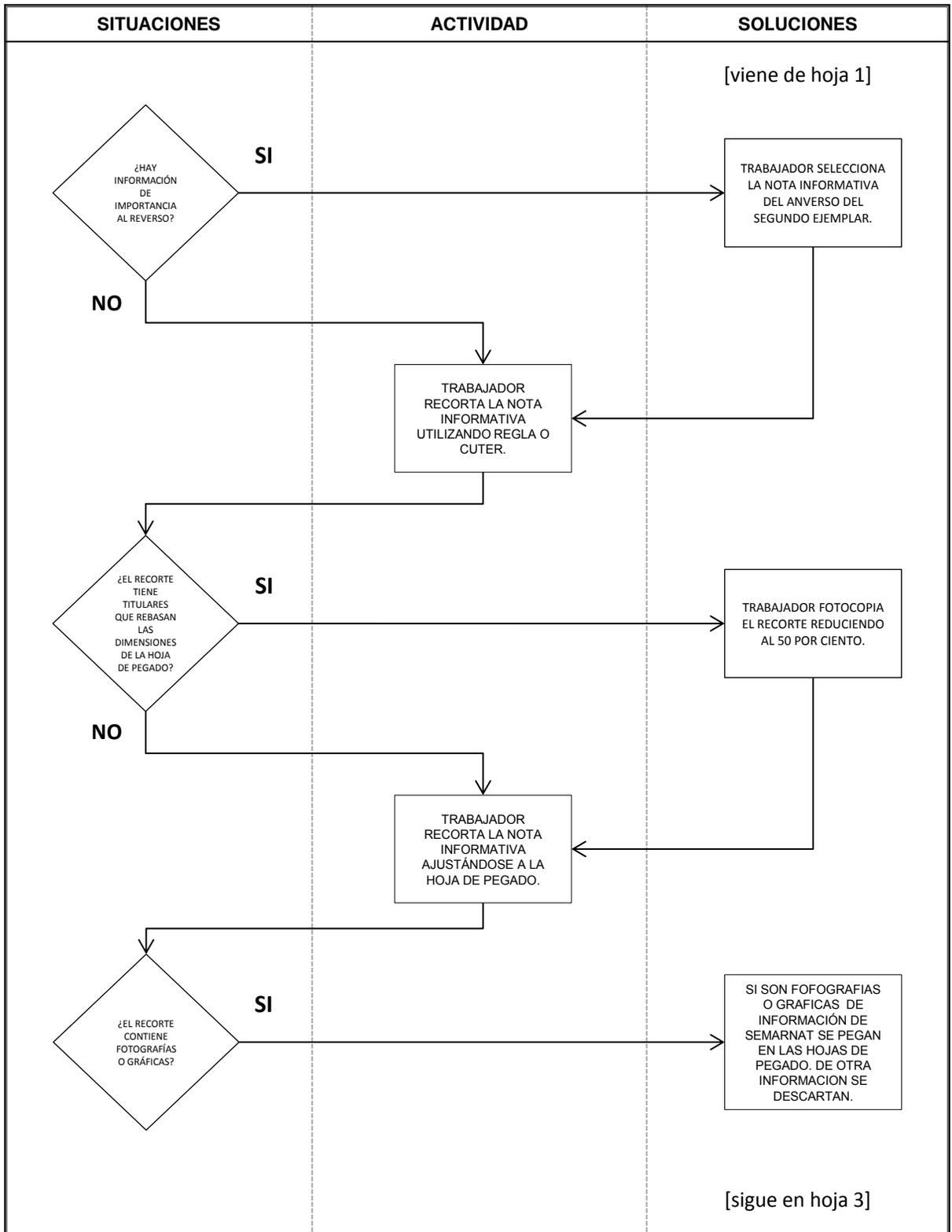
N o v e n t a (9 0) m i n u t o s

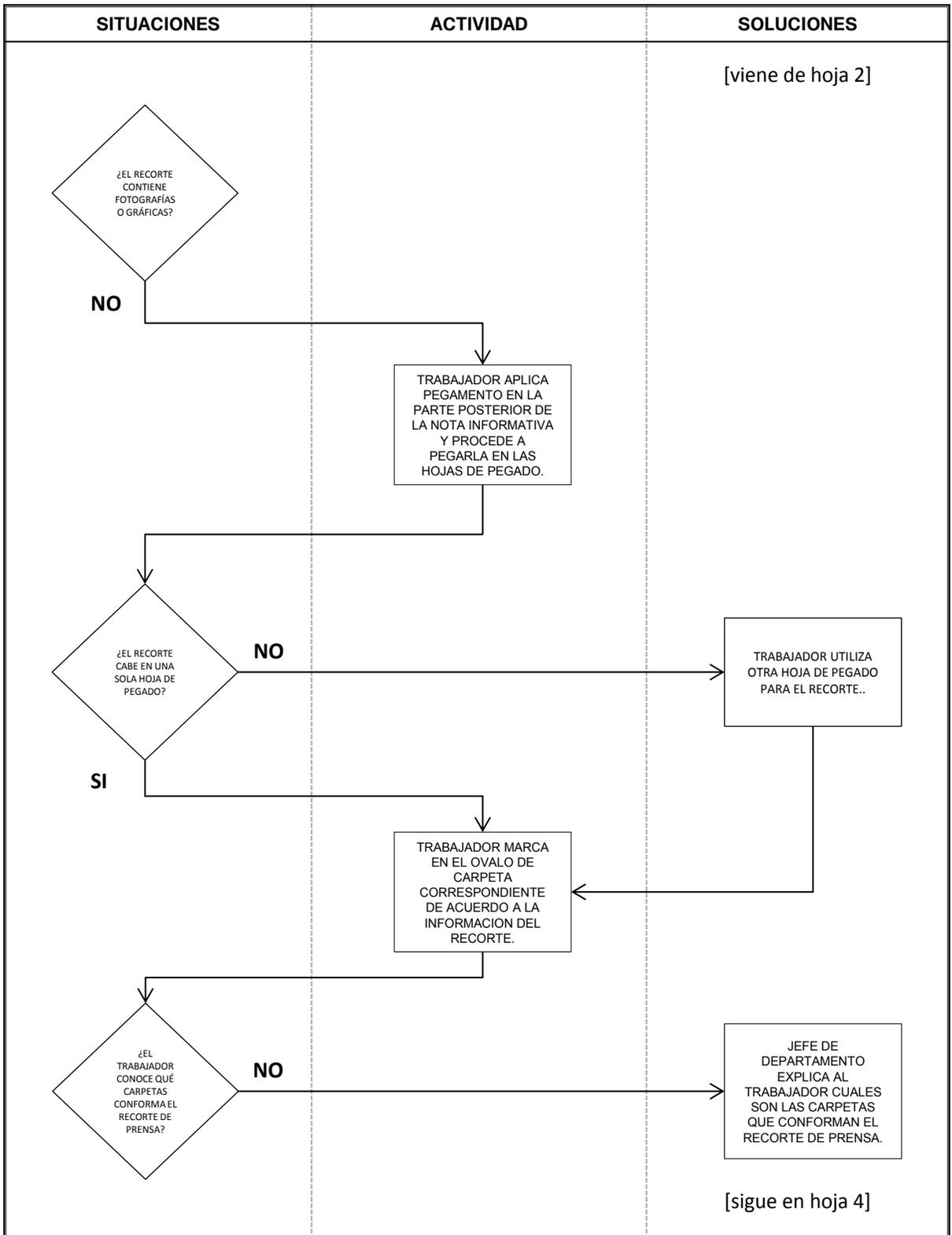
ELABORÓ

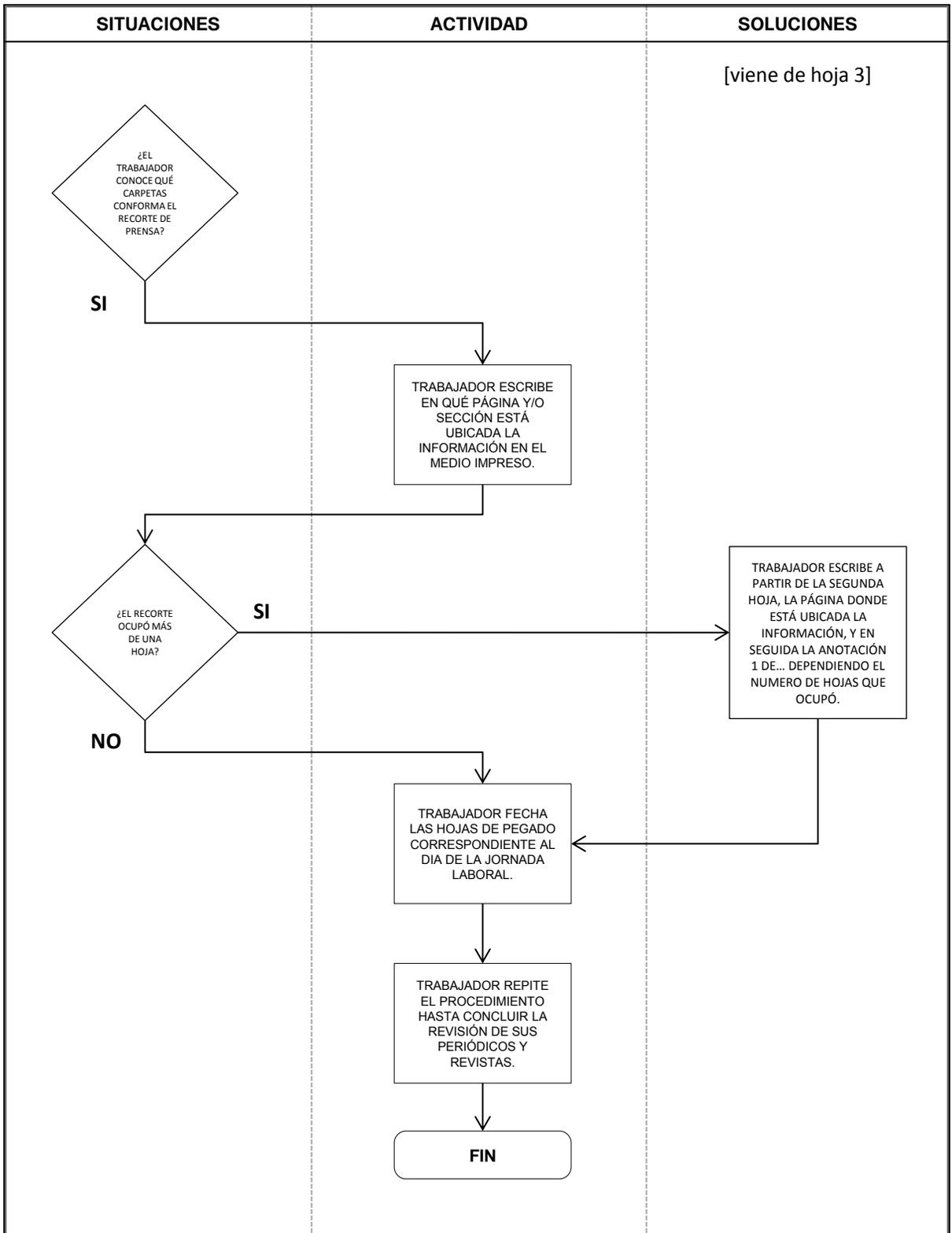
REVISÓ

AUTORIZÓ









Recorte de notas

El TRABAJADOR revisa el periódico y/o la revista asignada, buscando información que mencione a la Semarnat, sus organismos o de información medioambiental.



Asimismo, durante la revisión selecciona la información que integrará las demás carpetas:

- ❑ Gobierno de la República: Presidencia, Secretarías de Estado, organismos desconcentrados y paraestatales.
- ❑ Información General: Congreso de la Unión, Poder Judicial de la Federación, Partidos Políticos, Institutos Electorales, Gobiernos y Congresos Estatales, Información relevante e Internacional.
- ❑ Opinión: Editoriales, Columnas y Artículos. Caricatura Política.

TRABAJADOR.
Al mismo tiempo que revisa el periódico o revista asignada, se selecciona la información referente a la Semarnat y sus organismos, o del sector medioambiental, así como aquella destinada a la conformación de las otras carpetas del recorte de prensa.

Al encontrarse información de la Semarnat y sus organismos, es necesario subrayar con marcatextos amarillo, donde se hace referencia a:

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
(Semarnat)

Comisión Nacional del Agua (Conagua)

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp)

Comisión Nacional Forestal (Conafor)

Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa)

Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA)

Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la
Biodiversidad (Conabio)

**Resaltar cuando
se menciona a
la Semarnat o
sus organismos
facilita la
identificación
de las notas
informativas
recortadas.**



En el caso que los titulares de la información seleccionada para recortar sean de mayor dimensión que la hoja de pegado, el TRABAJADOR reducirá en la fotocopidora para poder pegar.



Se recomienda reducir 50% los titulares. Si la información ocupa toda la página de la revista, es recomendable reducir 10%. No se deben reducir páginas completas porque en el fotocopiado pierde fidelidad la letra del recorte.

Desciende 4.4% la construcción en su conjunto

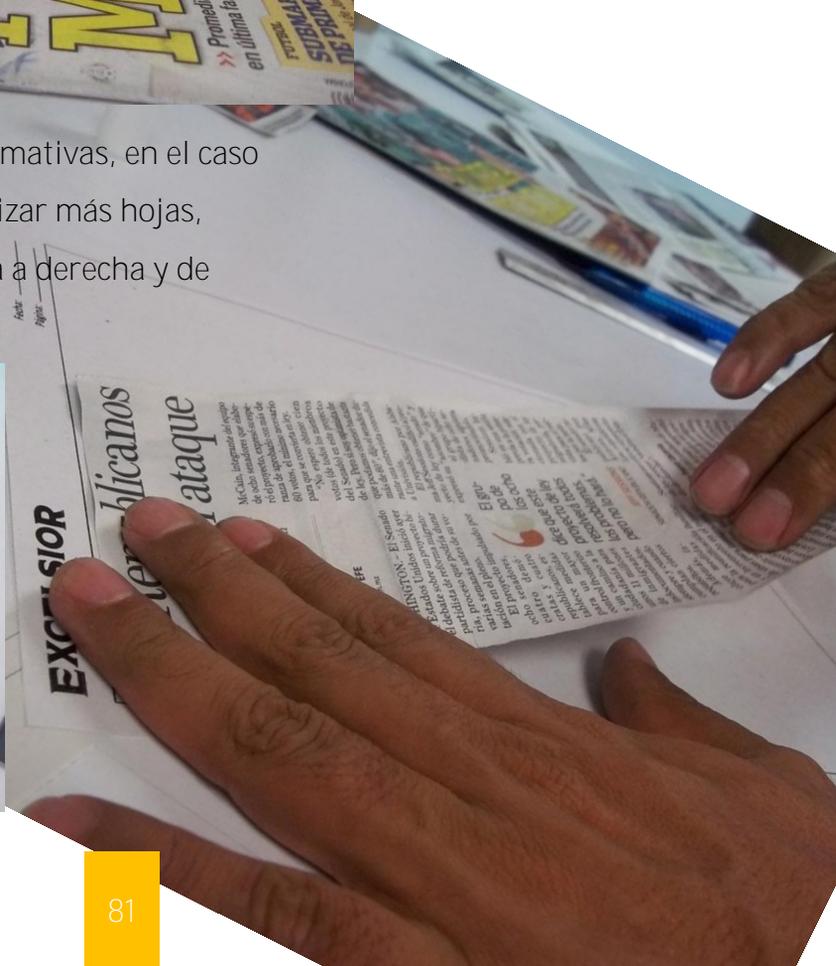
Tiran viviendas al PIB industrial

El TRABAJADOR aplica pegamento en la parte posterior de la nota informativa recortada, y la pega en las “hojas de pegado” del medio impreso respectivo.



La aplicación del pegamento debe ser uniforme y en el perímetro del recorte, ya que de otra forma, podría desprenderse y al momento del copiado afectar el proceso.

Cuando se pegan las notas informativas, en el caso que así lo amerite, se deben utilizar más hojas, cuidando de iniciar de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

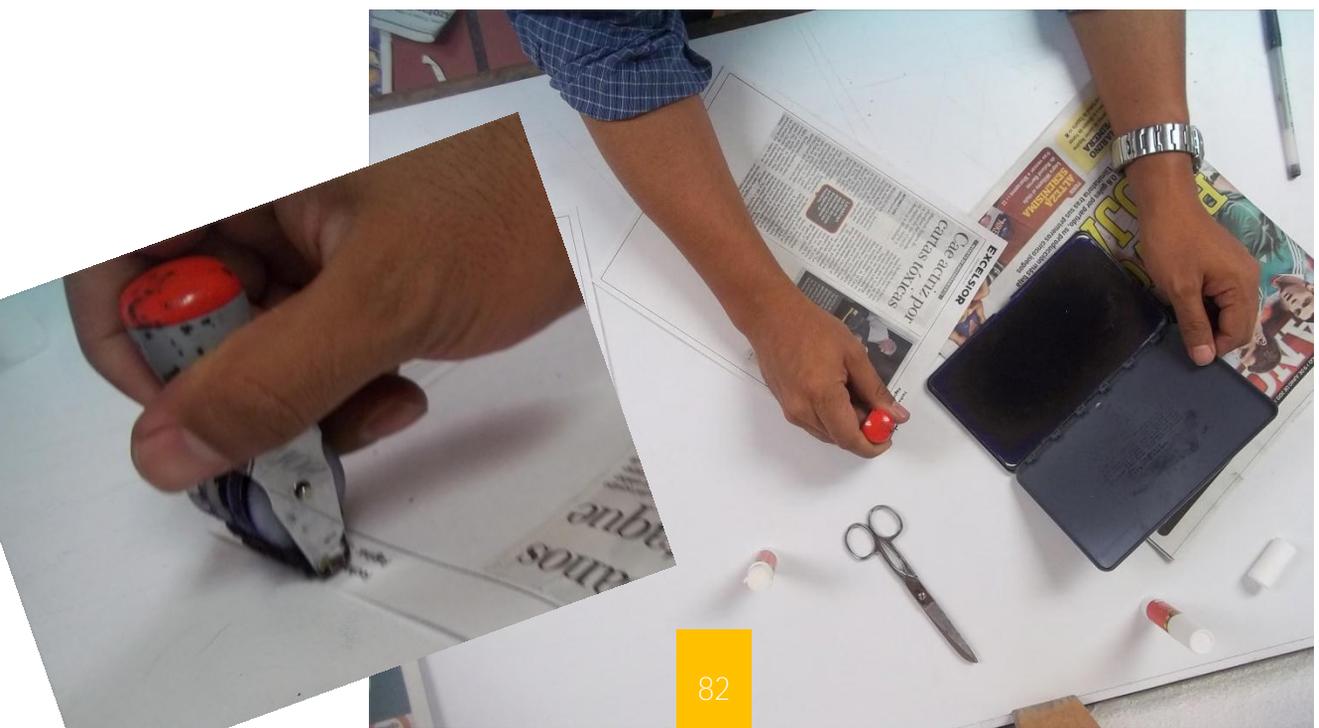


El TRABAJADOR escribe la página y sección donde está ubicada la información en el medio impreso. Asimismo, designa a qué carpeta estará destinado el ítem informativo.



Si se ocuparon más de una hoja para pegar la información, en la parte de PÁGINA, es recomendable escribir en seguida la anotación 1 de... especificando cuántas hojas ocupa.

De la misma forma, el TRABAJADOR fecha las hojas de pegado dependiendo del día respectivo de la jornada laboral.





Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 Coordinación General de Comunicación Social
 Dirección de Análisis y Síntesis
 Subdirección de Síntesis
 Departamento de Síntesis Nacional

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento ORDENADO DE LA INFORMACIÓN

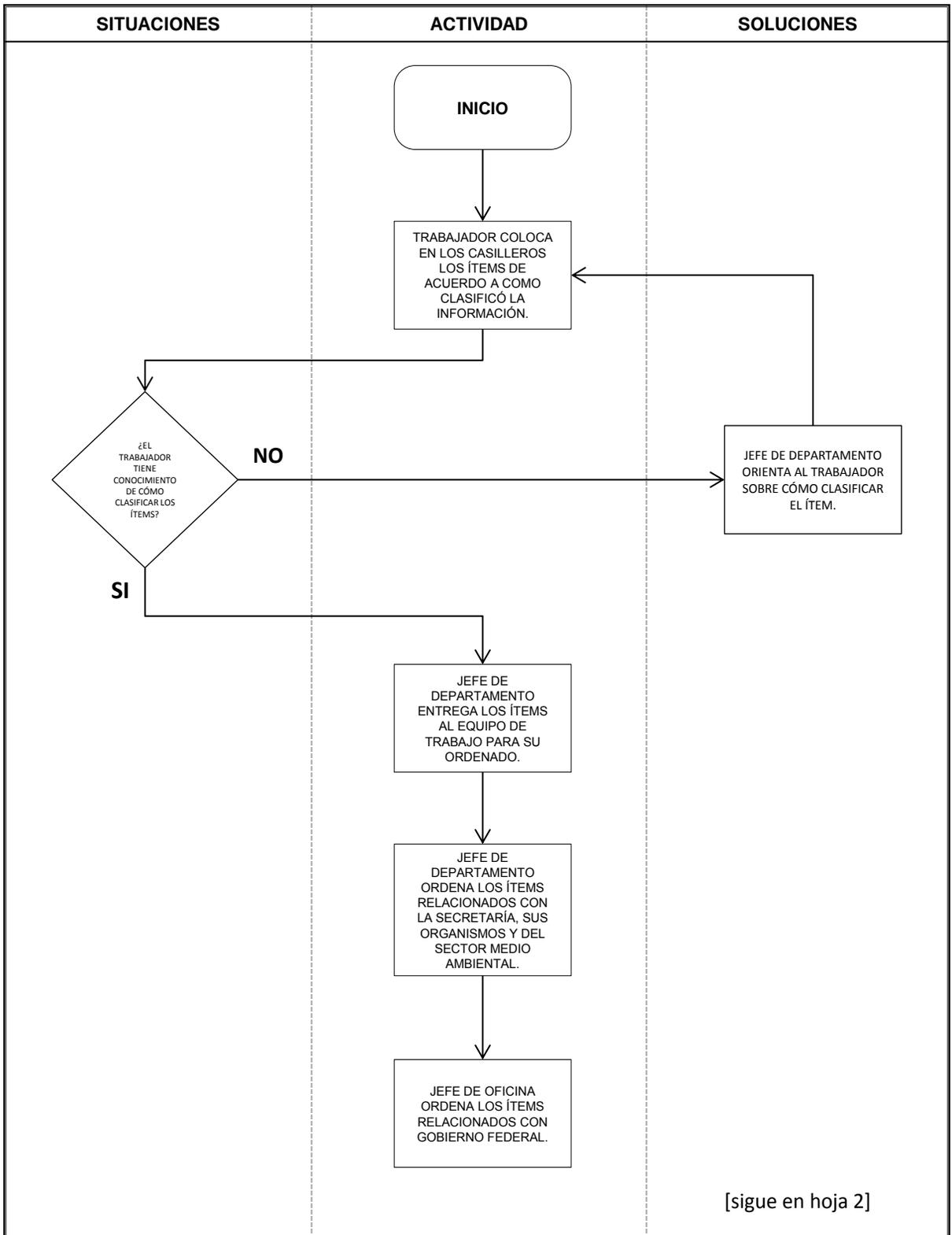
I. Conformación de carpetas

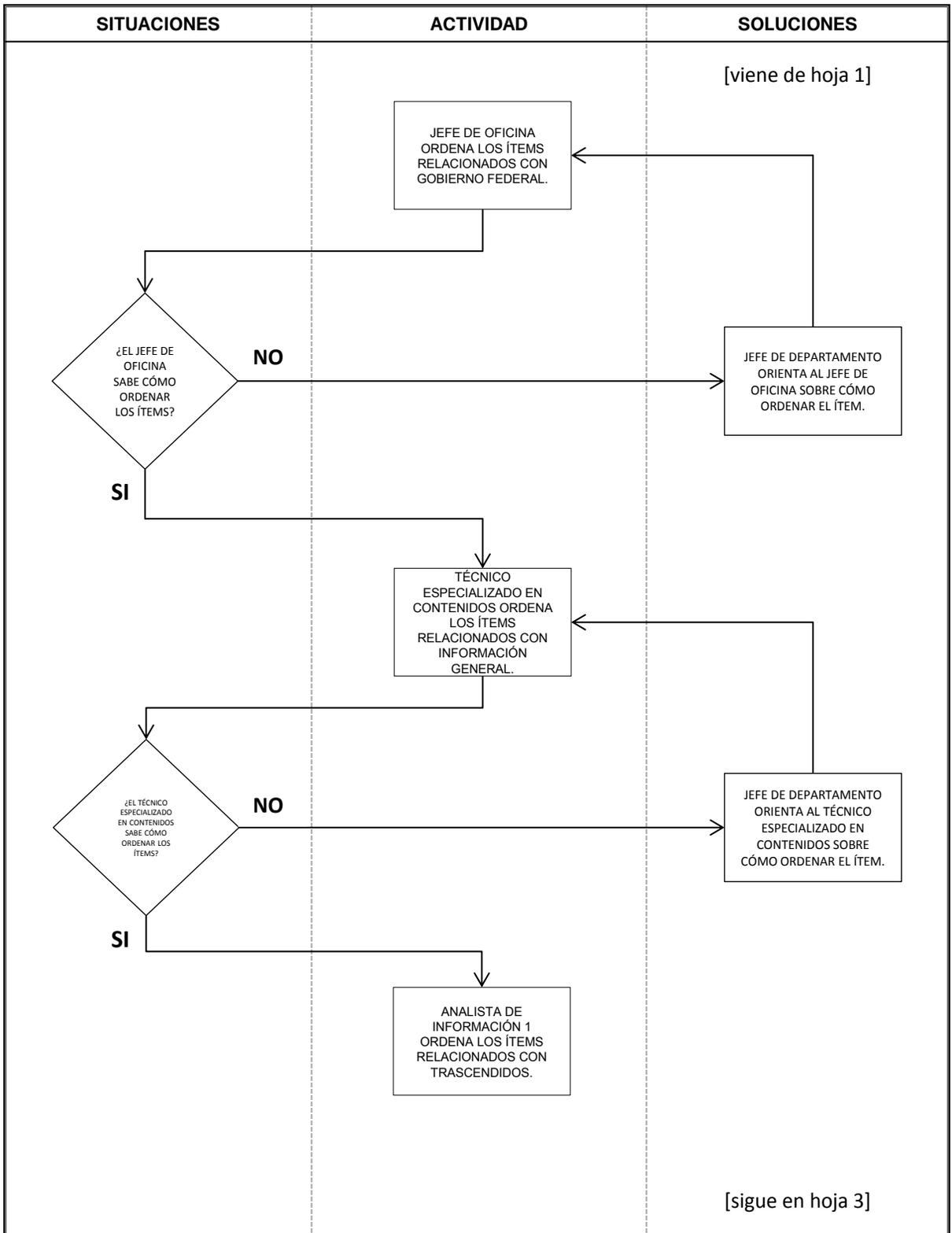
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
31	EQUIPO DE TRABAJO	TRABAJADOR COLOCA LAS HOJAS DE PEGADO EN LOS CASILLEROS SEÑALADOS DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN QUE LE DIO AL ÍTEM.
32	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	DISTRIBUYE A CADA MIEMBRO DEL EQUIPO LA SUBCARPETA QUE ORDENARÁ DE ACUERDO A LA ASIGNACIÓN PREVIA.
33	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	ORDENA LOS ÍTEMS DE INFORMACIÓN DE LA SUBCARPETA DE SEMARNAT.
34	JEFE DE OFICINA (J.O.)	ORDENA LOS ÍTEMS DE INFORMACIÓN DE LA SUBCARPETA DE GOBIERNO DE LA REPÚBLICA.
35	TÉCNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS (T.E.C.)	ORDENA LOS ÍTEMS DE LA SUBCARPETA INFORMACIÓN GENERAL.
36	ANALISTA DE INFORMACIÓN 1 (A.I.1)	ORDENA LOS ÍTEMS DE LA SUBCARPETA COLUMNAS CONOCIDAS COMO TRASCENDIDOS.
37	ANALISTA DE INFORMACIÓN 2 (A.I.2)	ORDENA LOS ÍTEMS DE INFORMACIÓN DE LA SUBCARPETA OPINIÓN.
38	ANALISTA DE INFORMACIÓN 3 (A.I.3)	ORDENA LOS ÍTEMS DE INFORMACIÓN DE LA SUBCARPETA CARICATURA POLÍTICA

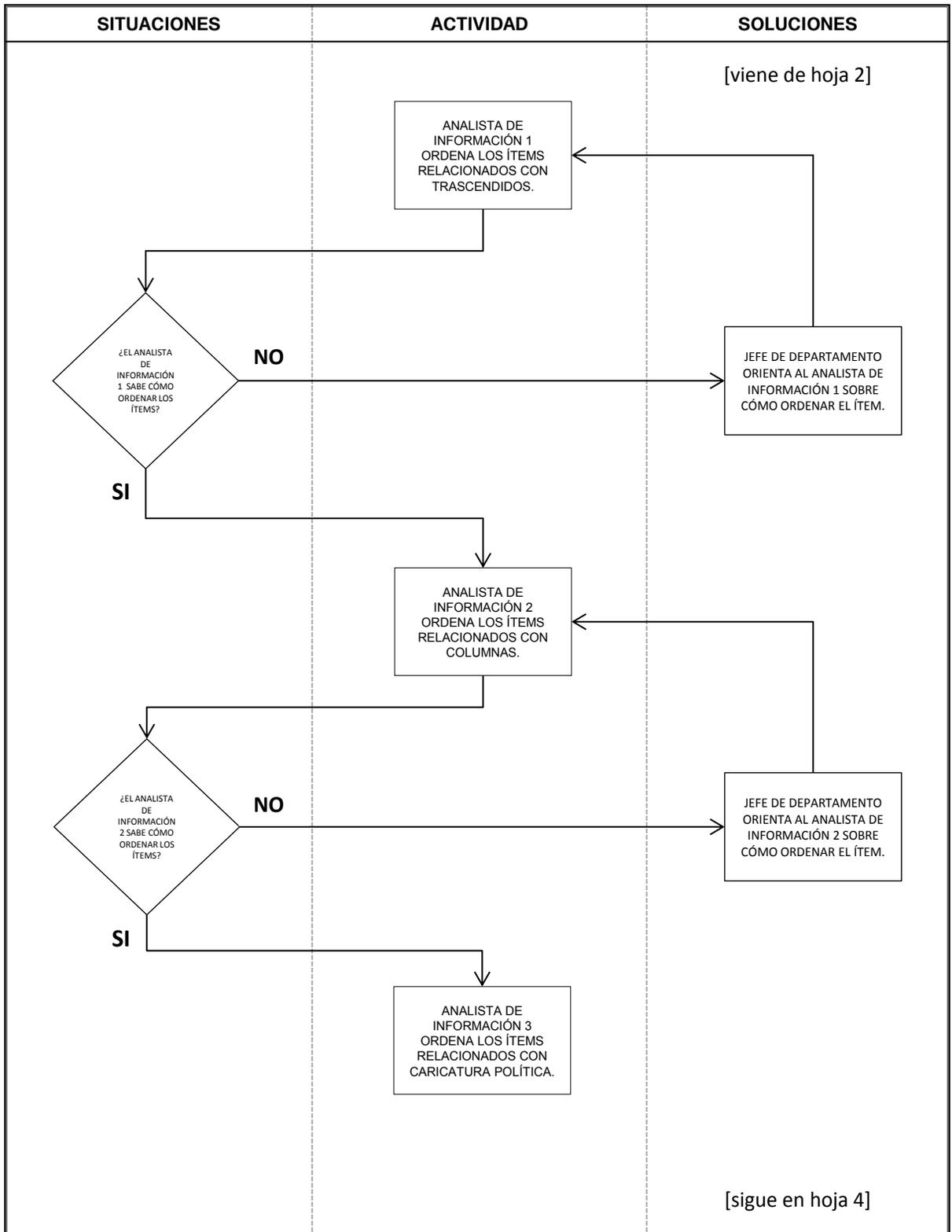
TIEMPO APROXIMADO:

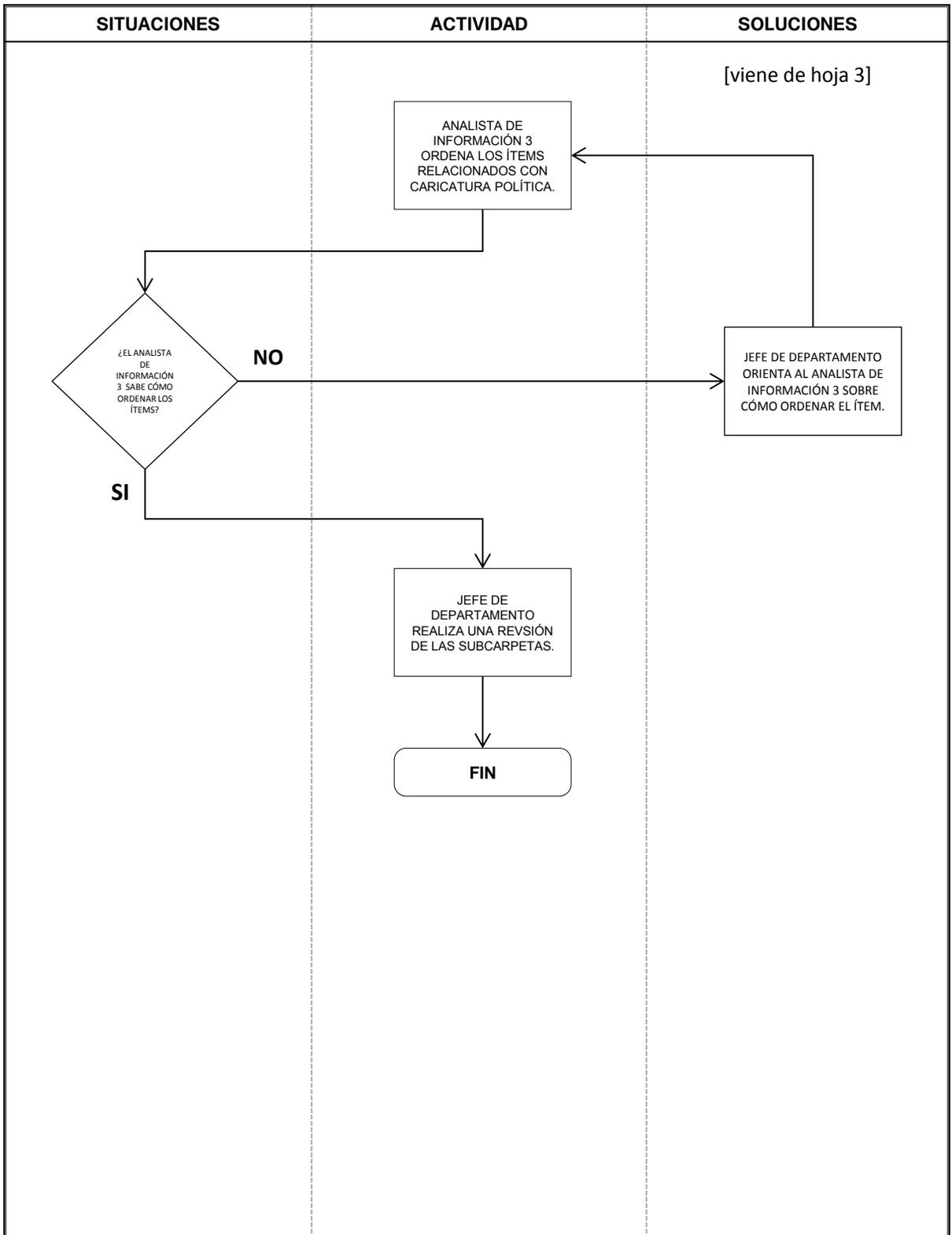
Quince (15) minutos

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------









Ordenado de carpetas

Cada uno de los miembros del equipo de trabajo, al concluir la revisión, recorte y pegado de la información, coloca los ítems en los casilleros, de acuerdo a la clasificación que dio a la información.



Si el TRABAJADOR tuviera alguna duda de cómo clasificar los ítems, debe recurrir al JEFE DE DEPARTAMENTO para que lo oriente en la tarea.

El JEFE DE DEPARTAMENTO distribuye los ítems de información a cada miembro del equipo para el ordenado de las subcarpetas:

- ❑ JEFE DE DEPARTAMENTO: SEMARNAT.
- ❑ JEFE DE OFICINA: GOBIERNO DE LA REPÚBLICA
- ❑ TÉCNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS: INFORMACIÓN GENERAL.
- ❑ ANALISTA DE INFORMACIÓN 1: TRASCENDIDOS.
- ❑ ANALISTA DE INFORMACIÓN 2: OPINIÓN.
- ❑ ANALISTA DE INFORMACIÓN 3: CARICATURA POLÍTICA.



EL JEFE DE DEPARTAMENTO ordenará la subcarpeta SEMARNAT, de la forma siguiente:

- ❑ SECRETARIO: Toda la información en donde se mencione al titular de la Secretaría, considerando primero declaraciones que haya realizado y posteriormente donde sólo se menciona. Al final incluirá las fotografías donde aparezca y que no sean parte de una nota informativa.
- ❑ COMUNICADOS DE PRENSA: Información donde se replique el comunicado de prensa que haya emitido la Secretaría.
- ❑ SECRETARÍA. Información donde se mencione a la Semarnat.
- ❑ FUNCIONARIOS: Toda la información donde se mencionen a los subsecretarios de Semarnat considerando primero declaraciones que hayan realizado y posteriormente donde sólo se mencionan. Al final se incluyen las fotografías donde aparezcan y que no sean parte de una nota informativa.



- ❑ **DELEGACIONES:** Declaraciones, menciones y/o fotografías referentes a los delegados de la Semarnat en los estados del país.
- ❑ **ORGANISMOS:** Declaraciones, menciones y/o fotografías referentes a los titulares y a los organismos de la Comisión Nacional del Agua (Conagua), Comisión Nacional Forestal (Conafor), Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa), Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp), Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA) y Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio)
- ❑ **FOCOS ROJOS:** Información del Sector que represente o pueda generar conflictos que impacten en la opinión pública. Puede ser local (en estados), nacional (en todo el país) o internacional (en otros países)
- ❑ **ESTADOS:** Información medioambiental que se genera en los estados del país, desde dependencias, organismos y/u organizaciones locales y que se relacionen con temas que son responsabilidad de Semarnat y sus organismos pero que no se les mencione.

- ❑ **DISTRITO FEDERAL:** Información referente al sector medioambiental que se genere en el Distrito Federal y que se relacione con las responsabilidades de la Semarnat y/o sus organismos pero que no se les mencione directamente.
- ❑ **MEDIO AMBIENTE:** Información generada por partidos políticos, organismos, asociaciones, agrupaciones, institutos, centros de investigación o de otra índole, que aborden temas relacionados con las responsabilidades de la Semarnat y/o sus organismos sin que se les mencione directamente.
- ❑ **INTERNACIONAL:** Información medioambiental de asuntos locales de otros países.
- ❑ **DESARROLLO:** Información que se genere a partir de innovaciones tecnológicas y/o científicas referentes al cuidado y mejoramiento del medio ambiente.
- ❑ **OPINIÓN:** Artículos, columnas, editoriales, caricatura política y demás que aborden temas medioambientales que no mencionen directamente a la Semarnat y/o sus organismos.





El JEFE DE OFICINA ordenará la subcarpeta GOBIERNO DE LA REPÚBLICA de la forma siguiente:

- ❑ **PRESIDENCIA:** Declaraciones y actividades del Presidente de México. Es recomendable considerar la información que se publica en los principales periódicos del país evitando duplicidad pero a su vez, considerando el enfoque que el medio otorga a la información, con el propósito de presentar un balance de la opinión pública. Aquí se incluyen también, las actividades de la esposa del Presidente y de la Oficina de la Presidencia.
- ❑ **SECRETARÍAS:** Declaraciones y actividades de los titulares de las Secretarías del Gobierno Federal (excepto Semarnat). Es recomendable seleccionar una nota informativa para cada dependencia tomando en cuenta el perfil del medio donde se publica. El orden se establece de acuerdo al que presenta el sitio de internet de la Presidencia y que es: Secretaría de Gobernación - Secretaría de Relaciones Exteriores - Secretaría de la Defensa Nacional - Secretaría de Marina...

- ❑ SECRETARÍAS: Secretaría de Seguridad Pública - Secretaría de Hacienda y Crédito Público - Secretaría de Desarrollo Social - Secretaría de Energía - Secretaría de Economía - Secretaría de Educación Pública - Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación - Secretaría de Comunicaciones y Transportes - Secretaría de la Función Pública – Secretaría de Salud – Secretaría de Trabajo y Previsión Social – Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano – Secretaría de Turismo – Procuraduría General de la República – Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.
- ❑ ÓRGANOS DESCONCENTRADOS, DESCENTRALIZADOS, PARAESTATALES Y AUXILIARES DEL GOBIERNO FEDERAL.





EL TECNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS ordenará la subcarpeta INFORMACION GENERAL de la forma siguiente:

- ❑ ASUNTOS RELEVANTES: Temas de la agenda de la opinión pública. Se recomienda atender la información que publican como titulares principales los periódicos. Procesos electorales federales.
- ❑ PODER LEGISLATIVO: Declaraciones y actividades de los diputados y senadores.
- ❑ PODER JUDICIAL: Declaraciones y actividades de los integrantes de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- ❑ PARTIDOS PÓLÍTICOS: Declaraciones y actividades de los dirigentes de los principales partidos políticos, así como de sus principales figuras militantes.
- ❑ ESTATALES: Declaraciones y actividades de los titulares del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial de los 32 estados y del Distrito Federal; ordenando la información por las zonas NORTE [Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas]...

- ❑ GOBIERNOS ESTATALES: PACÍFICO [Baja California Sur, Sinaloa, Nayarit, Jalisco y Colima], GOLFO [Veracruz y Tabasco], PENÍNSULA [Campeche, Yucatán y Quintana Roo], SUR [Michoacán, Guerrero, Oaxaca y Chiapas], ZONA 1 CENTRAL [Distrito Federal, estado de México, Morelos, Puebla, Tlaxcala e Hidalgo] y ZONA 2 CENTRAL [Durango, Zacatecas, San Luis Potosí, Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro]
- ❑ INSTITUTOS ELECTORALES: Declaraciones y actividades de los titulares del Instituto Federal Electoral e institutos electorales locales. Incluyen los tribunales de justicia electorales federal y locales.
- ❑ ELECCIONES: Procesos electorales locales municipales y estatales.
- ❑ INTERNACIONAL. Información relevante de la agenda internacional.





EL ANALISTA DE INFORMACIÓN 1 ordenará la subcarpeta TRASCENDIDOS de la forma siguiente:

Los TRASCENDIDOS son espacios en los que se difunde información que posteriormente puede ser noticia. Proviene de fuentes relacionadas con algún hecho pero debido a las características de éste, no pueden ser externadas ni adjudicadas directamente, lo que se conoce como el OFF RÉCORD en el periodismo. Se presenta como una versión que trascendió y que busca encaminar a la opinión pública adelantándose al hecho.

Carlos Bravo Regidor los define como: *“un espacio aparte, paralelo al de las notas informativas o las columnas de opinión, pero que cumple un propósito distinto. No hay en él la investigación a fondo ni el registro puntual de un suceso, la denuncia documentada ni el comentario crítico sobre algún asunto de actualidad. Lo que hay es la revelación de informaciones muy diversas (nombres, chismes, pleitos, estados de ánimo, zancadillas, recados, filtraciones), incluso contradictorias, mas de un idéntico carácter oficioso, es decir, que responden a un interés por que se den a conocer sin que haya demasiada claridad con respecto a su procedencia, su autenticidad o a sus implicaciones.*

Son informaciones poco fidedignas, no del todo comprobadas ni comprobables, pero que resultan verosímiles porque están ahí, en el periódico; porque de vez en cuando aciertan y cuando fallan no hay quien se acuerde; porque nuestra desconfianza tiende a darle más crédito a lo que parece confidencial que a lo transparente. Su credibilidad depende menos del rigor de su evidencia que de su capacidad para mover a la sospecha.”

FUENTE on line: <http://conversacionpublica.blogspot.mx/2009/06/periodismo-de-trascendidos.html>

En Semarnat se tienen identificados como trascendidos:

- Templo Mayor del periódico Reforma
- Bajo Reserva del periódico El Universal
- Frentes Políticos del periódico Excélsior
- Trascendió del periódico Milenio
- Pepe Grillo del periódico La Crónica de Hoy
- Rozones del periódico La Razón



El ANALISTA DE INFORMACIÓN 2 ordenará la subcarpeta OPINIÓN de la forma siguiente:

- ❑ **EDITORIAL:** Escrito no firmado cuya responsabilidad de la autoría es del periódico. Regularmente está identificado como EDITORIAL. Aborda el tema principal de la publicación con un enfoque reflexivo y que se apega a la ideología del medio impreso.
- ❑ **COLUMNA:** Escrito de un reconocido y habitual colaborador del periódico, en el que aborda un tema principal y/u otros varios, en el que emite su opinión al respecto de ellos. Regularmente está identificada con un nombre fijo. Su estilo es libre y puede no coincidir con la ideología del medio que lo publica. Pueden ser especializadas en temas políticos, económicos o sociales.
- ❑ **ARTÍCULO:** Escrito firmado que ofrece la posición y opinión del autor respecto a un tema de cualquier índole. Puede o no coincidir con la ideología del medio o de la agenda pública. Es un ensayo donde se desarrolla un tema, que puede ser político, económico, social, científico, etcétera.

Es recomendable ordenar los ítems informativos considerando:

- Que el tema se relacione con la agenda en la opinión pública.
- Prestigio del periódico.
- Reconocimiento e influencia del autor en la opinión pública.
- Contribución a la discusión del tema en la opinión pública.





El ANALISTA DE INFORMACIÓN 3 ordenará la subcarpeta CARICATURA POLÍTICA de la forma siguiente:

- Que el tema se relacione con la agenda en la opinión pública.
- Prestigio del periódico.
- Reconocimiento e influencia del autor en la opinión pública.
- Contribución a la discusión del tema en la opinión pública.

De acuerdo a la Universidad CNCI de México, una caricatura política es *“un texto persuasivo donde se utiliza la argumentación en busca de su propósito comunicativo. Utiliza un lenguaje irónico y textual para hacer llegar un mensaje cargado de ironía y humor con el cual se pretende satirizar, ridiculizar o criticar a un personaje o hecho en la actualidad. El elemento visual irónico, informa a través de imágenes y capta la atención de los lectores”* a quienes permite sacar sus propias conclusiones. (Para ampliar la información puede visitar el sitio: <http://es.scribd.com/doc/81127311/26/La-caricatura-politica-y-sus-caracteristicas>)



Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 Coordinación General de Comunicación Social
 Dirección de Análisis y Síntesis
 Subdirección de Síntesis
 Departamento de Síntesis Nacional

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento ENVIO DE LA CARPETA DE RECORTE

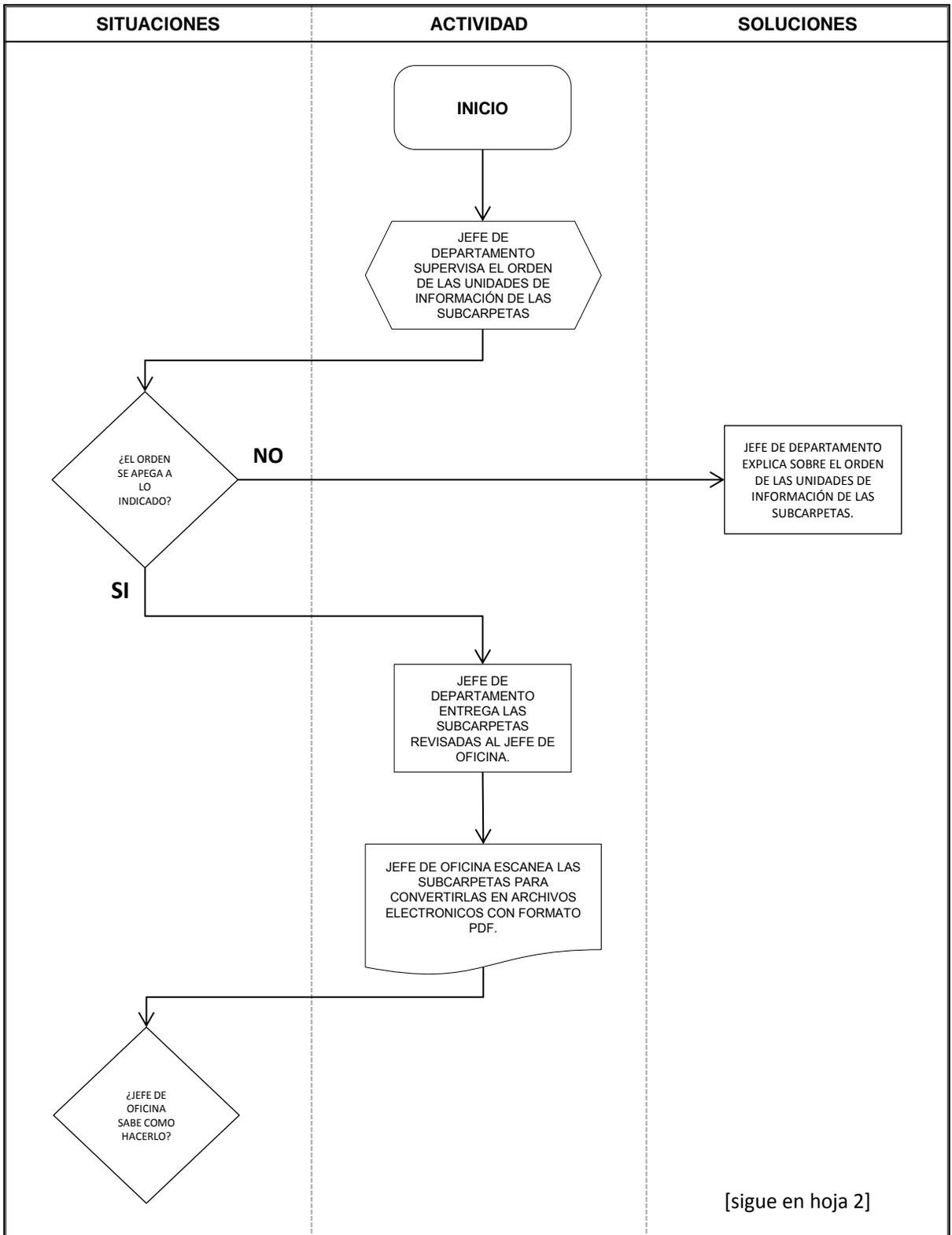
VIII. ENVIO DE LA CARPETA DE RECORTE

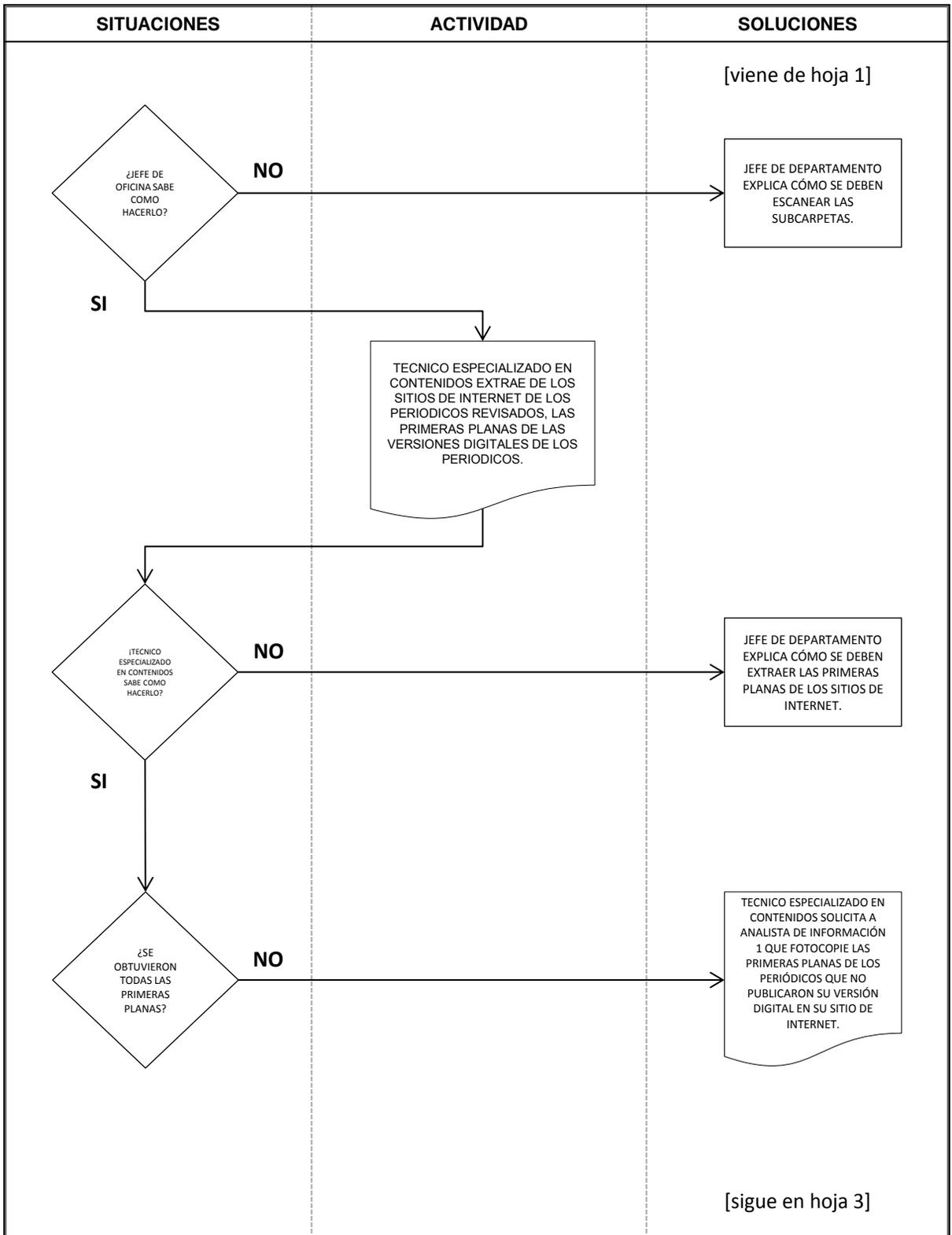
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
39	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	SUPERVISA LAS SUBCARPETAS ORDENADAS POR EL EQUIPO DE TRABAJO.
40	JEFE DE OFICINA (J.O.)	ESCAÑA LAS SUBCARPETAS PARA CONVERTIRLOS EN ARCHIVOS ELECTRONICOS PDF.
41	TECNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS (T.E.C.)	EXTRAE DE LOS SITIOS DE INTERNET DE LOS PERIODICOS REVISADOS, LAS PRIMERAS PLANAS PARA CREAR LA CARPETA DE PRIMERAS PLANAS EN ARCHIVO PDF
42	ANALISTA DE INFORMACIÓN 1 (A.I.1)	RENOMBRA LAS SUBCARPETAS ESCANEADAS DE ACUERDO AL TEMA.
43	ANALISTA DE INFORMACIÓN 2 (A.I.2)	COPIA Y ESCAÑA LAS PRIMERAS PLANAS DE LOS PERIODICOS QUE AUN NO PUBLICAN EN SUS SITIOS DE INTERNET.
44	ANALISTA DE INFORMACIÓN (A.I.3)	ENVIA LAS SUBCARPETAS A LAS DIRECCIONES DE CORREO ELECTRONICO.
45	JEFE DE OFICINA (J.O.)	GUARDA EL MATERIAL DE TRABAJO. COLOCA EL PERIODICO SOBRANTE EN LOS DEPÓSITOS DE RECICLAJE.
46	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	REPORTA AL SUBDIRECTOR EL ENVÍO DE LAS CARPETAS POR CORREO ELECTRÓNICO.

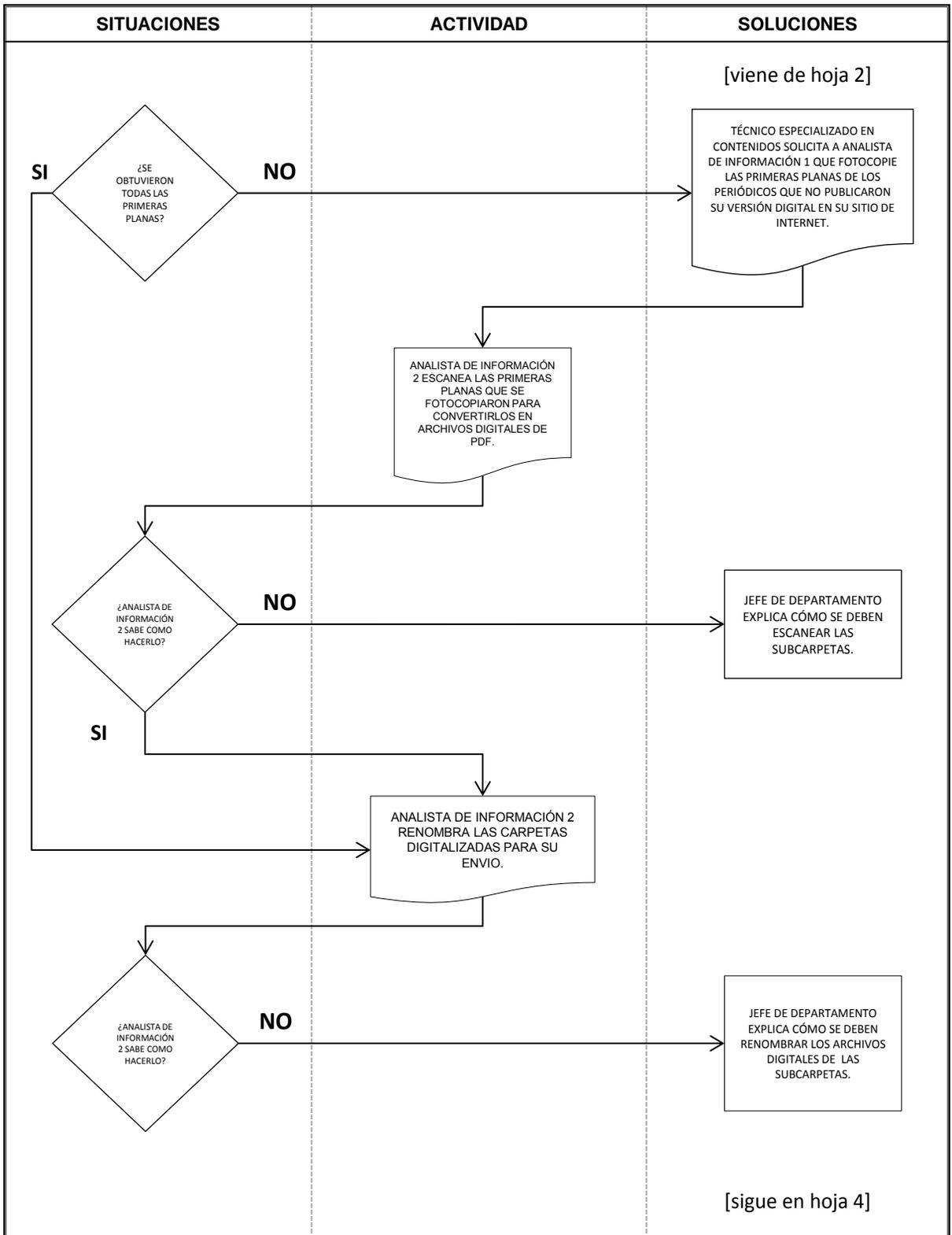
TIEMPO APROXIMADO:

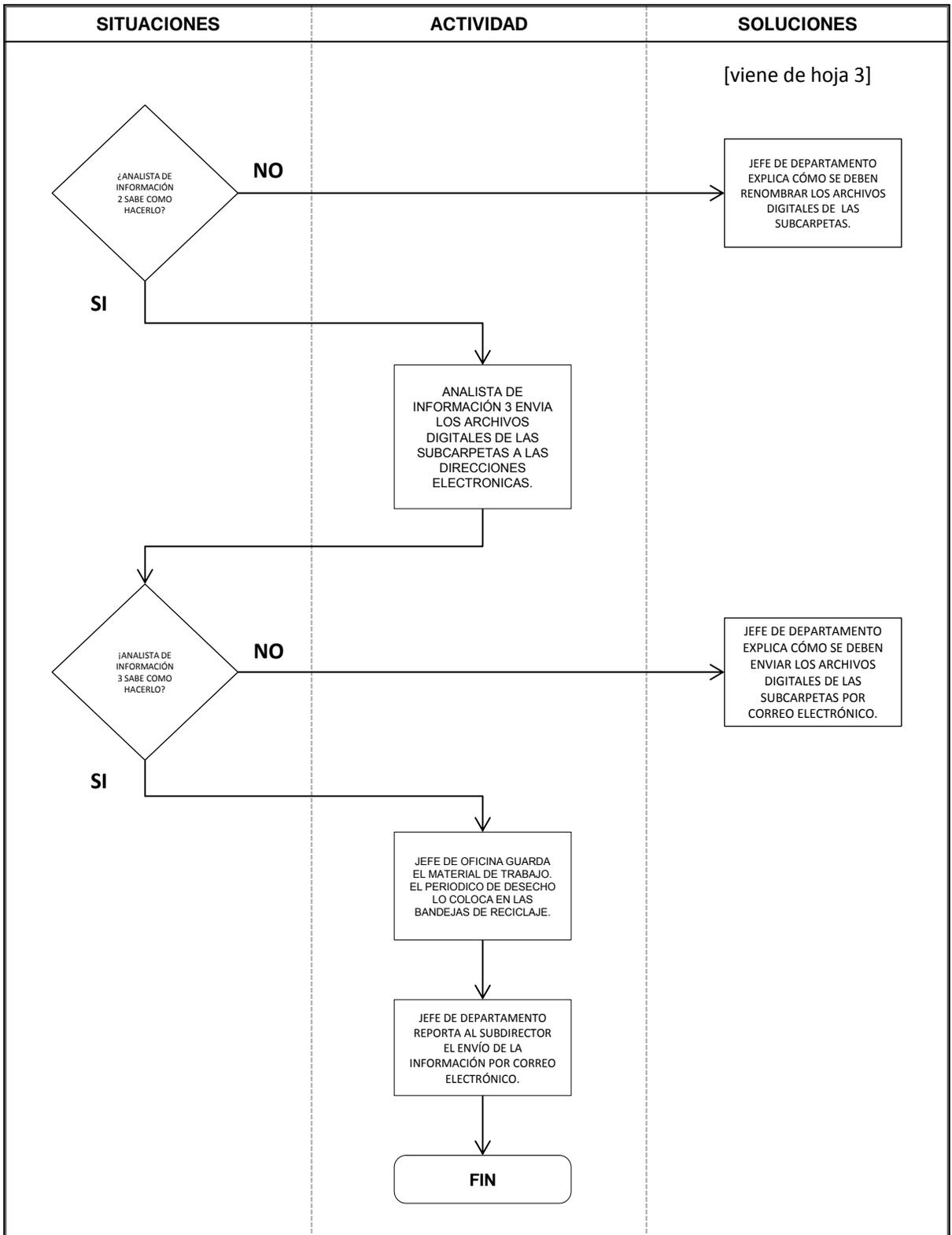
Quince (15) minutos

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------







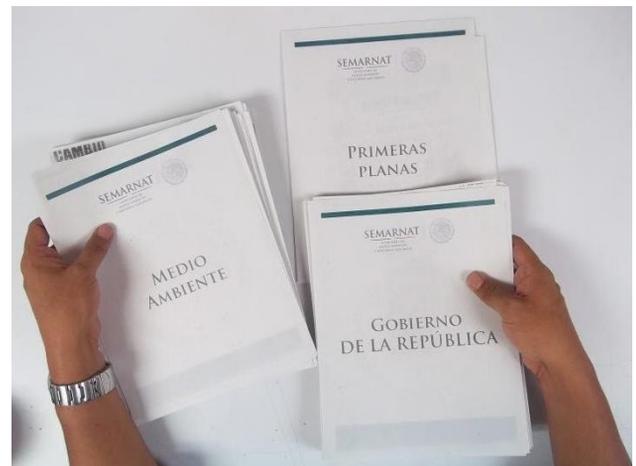


Envío de carpeta

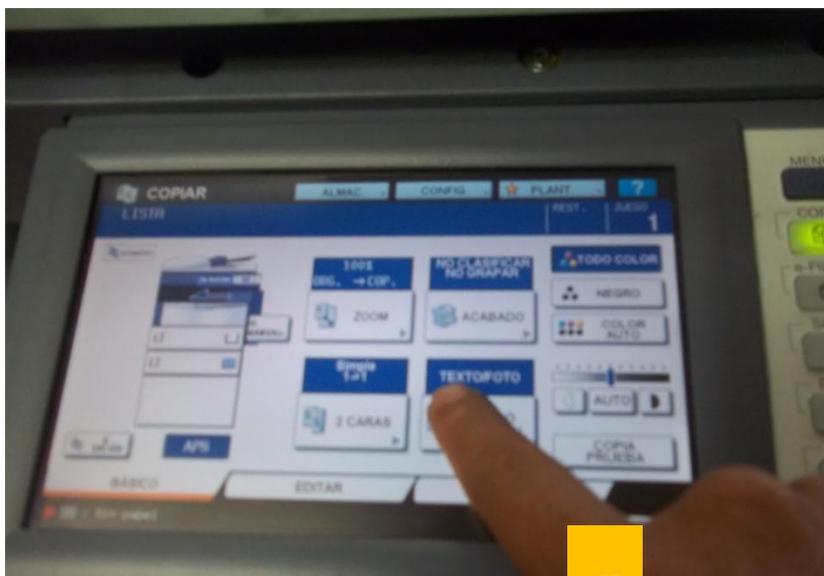
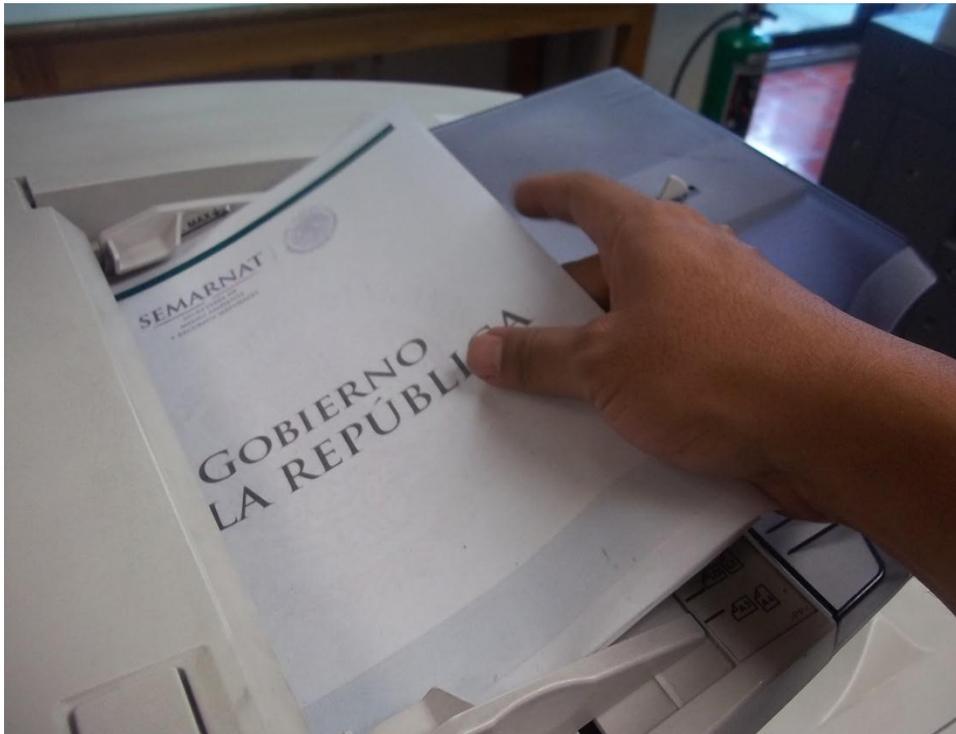
Una vez que los integrantes del equipo ordenaron los ítems informativos de cada subcarpeta, el JEFE DE DEPARTAMENTO revisará cada una para corroborar que la labor fue la correcta apegada a las instrucciones.



JEFE DE DEPARTAMENTO:
En caso de que haya una observación sobre cómo fueron ordenadas las notas informativas en cada subcarpeta, se la hará saber al responsable de la misma.



Conformadas las subcarpetas, el JEFE DE DEPARTAMENTO entregará éstas al JEFE DE OFICINA para ser escaneadas y convertirlas en archivos electrónicos en formato PDF para ser enviadas por correo electrónico a los destinatarios preestablecidos.



JEFE DE OFICINA:
Debe considerar que los archivos PDF no deben rebasar los 5MB para evitar problemas en el envío. Para ello debe ajustar las características con las cuales escaneará los documentos.

VIII. Envío de la carpeta de recorte

Visual

El TÉCNICO SUPERIOR extraerá de los sitios de internet de los periódicos revisados, las primeras planas de los ejemplares del día de las versiones digitales, para conformar una subcarpeta de archivos PDF al que nombrará como PRIMERAS PLANAS.

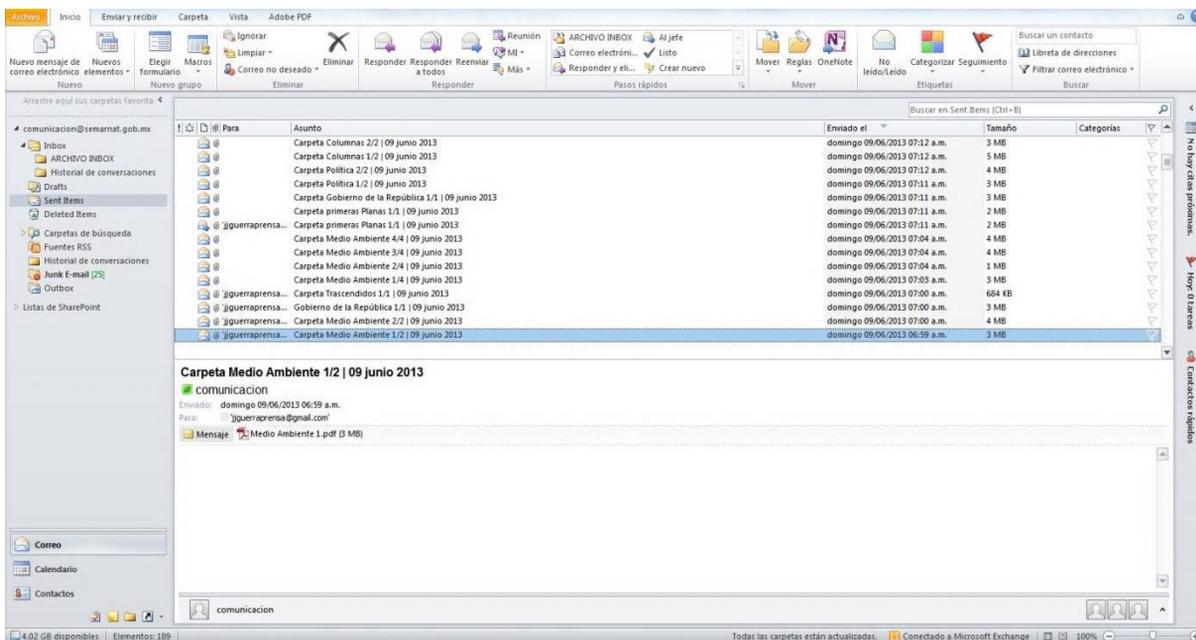
The screenshot shows the digital edition of the newspaper 'REFORMA' from Mexico. The main headline is 'Miden fuerzas civiles y militares' (Civil and military forces are measured). Other visible headlines include 'Desarticulan a autodefensas y pueblo retiene a soldados', 'A mí no me espantan Romero Deschamps', 'Son intocables malos maestros', 'A COSTA... DE MARFIL', and 'REFORMA.COM'. The interface includes a navigation bar with 'EDICIÓN IMPRESA' and 'REFORMA.COM', a sidebar with options like 'EJEMPLAR' and 'Suplementos', and a main content area with multiple columns of text and images.

En el caso de que un periódico no publique en su sitio de internet la versión digital de su edición, el TÉCNICO ESPECIALIZADO EN CONTENIDOS solicitará al ANALISTA DE INFORMACIÓN 1, que reduzca y fotocopie en tamaño carta, las primeras planas de los periódicos faltantes para que el ANALISTA DE INFORMACIÓN 2 las escanee e integre a dicha subcarpeta.

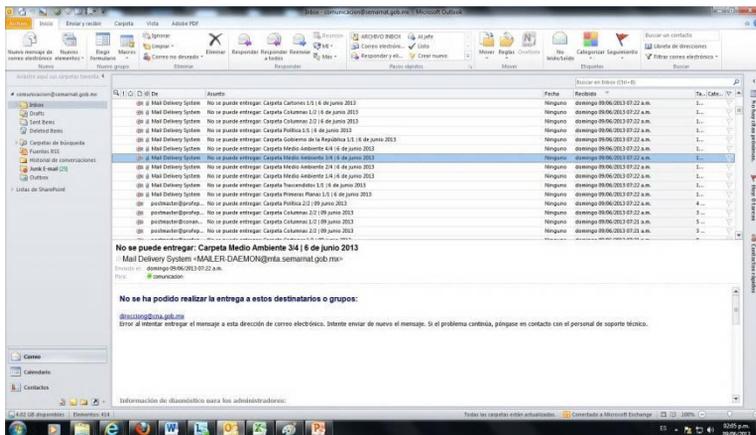
VIII. Envío de la carpeta de recorte

Visual

El ANALISTA DE INFORMACIÓN 3 enviará las subcarpetas digitales por correo electrónico a las direcciones electrónicas establecidas.



Debe observar en la Bandeja de Entrada o INBOX de la cuenta de correo electrónico, si alguna dirección de email rechazó el envío y reportar al JEFE DE DEPARTAMENTO de las cuentas que presentaron anomalías.



JEFE DE DEPARTAMENTO:
Reportará al SUBDIRECTOR sobre las cuentas de email que rechazaron el envío para su posterior atención y solución respectiva.

El JEFE DE OFICINA guarda el material de trabajo y coloca en los recipientes de reciclaje, el sobrante de los periódicos revisados. El JEFE DE DEPARTAMENTO reporta al SUBDIRECTOR el envío de la información por correo electrónico.





Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
 Coordinación General de Comunicación Social
 Dirección de Análisis y Síntesis
 Subdirección de Síntesis
 Departamento de Síntesis Nacional

Manual de Procedimiento para la elaboración de la carpeta de recorte de prensa

Nombre del Procedimiento PORTAL DE INTRANET Y SÍNTESIS INFORMATIVA

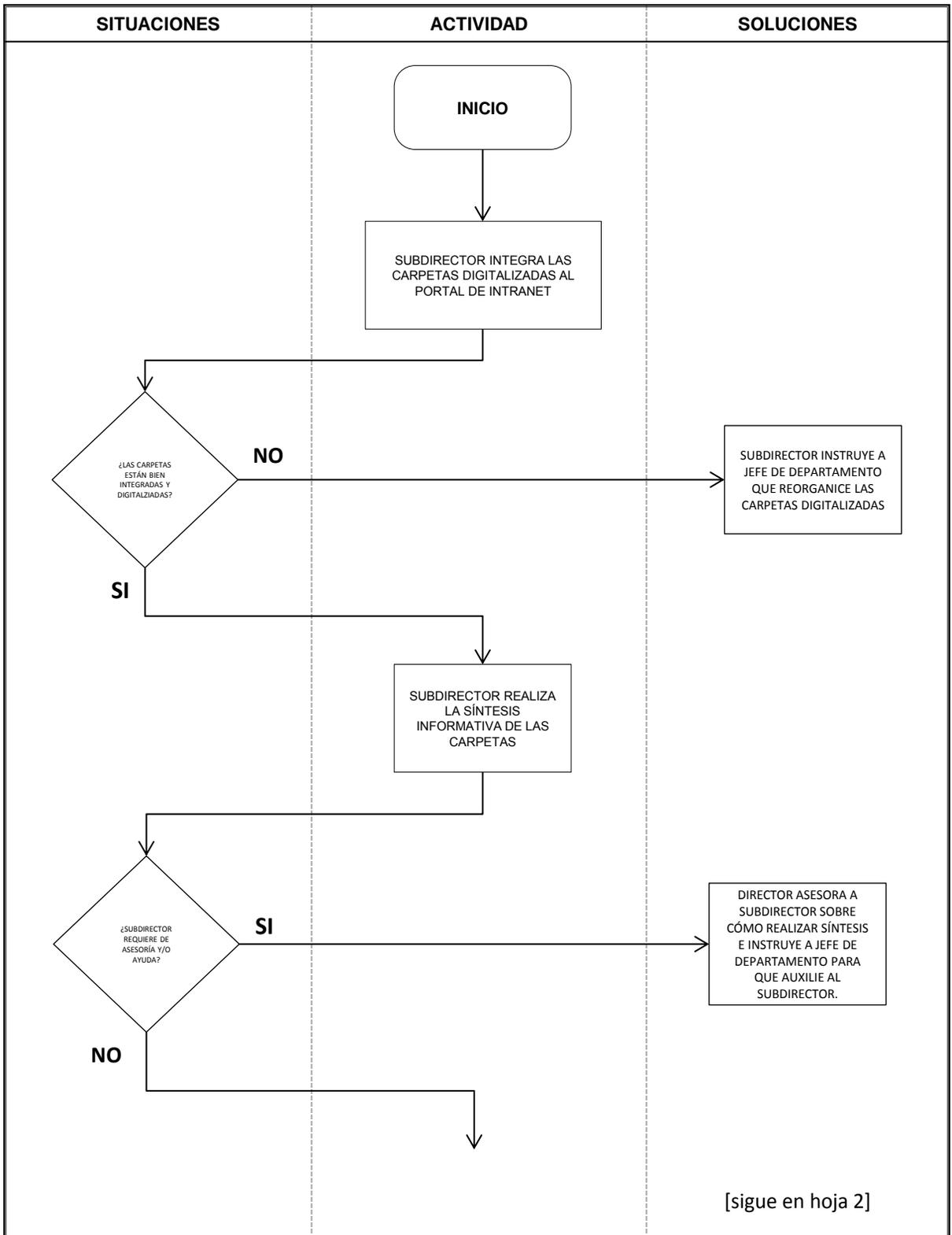
IX. PORTAL DE INTRANET Y SÍNTESIS DE PRENSA

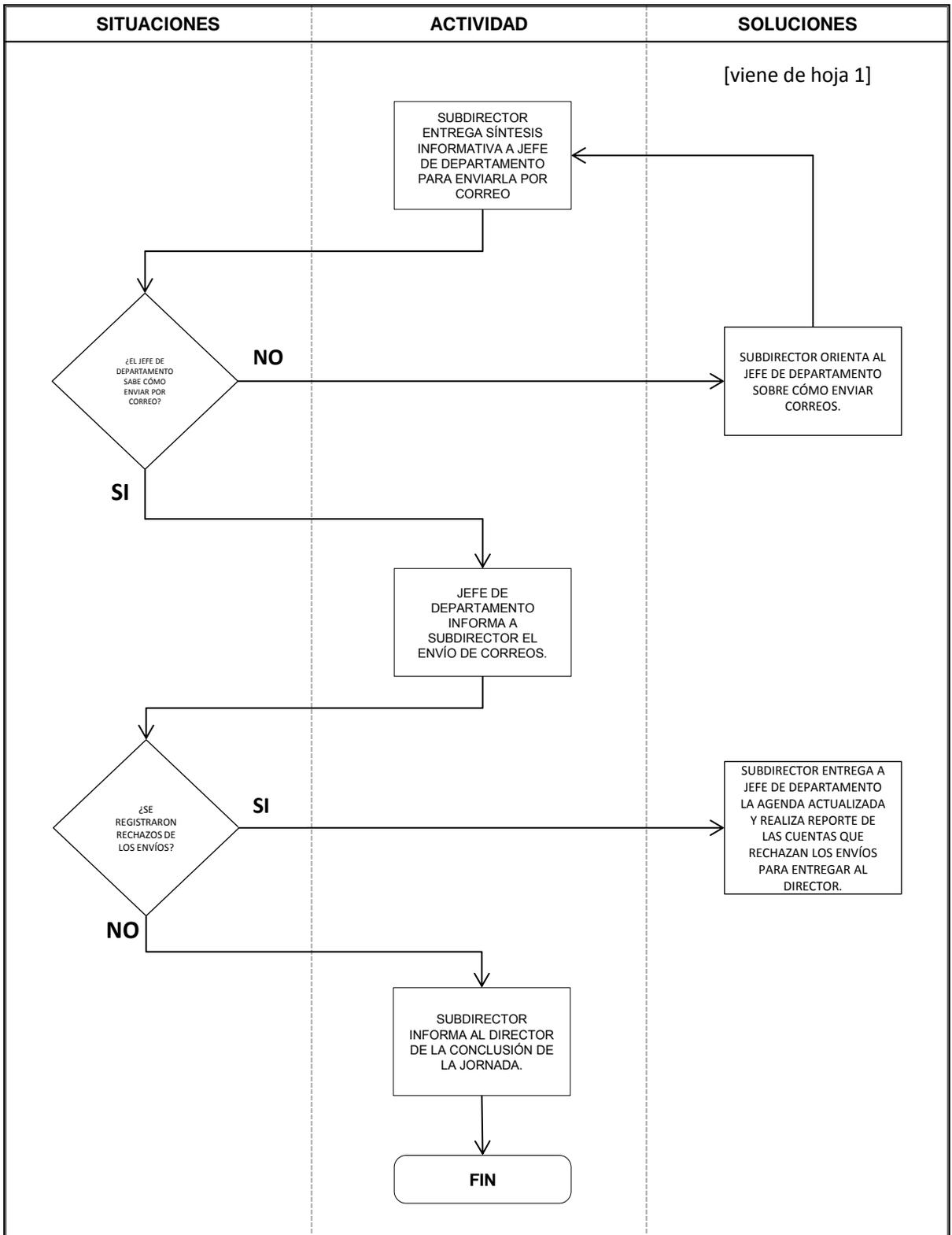
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
47	SUBDIRECTOR DE SÍNTESIS (S.S.)	SUBDIRECTOR INTEGRA LAS CARPETAS DIGITALIZADAS AL PORTAL DE INTRANET DE LA SECRETARÍA.
48	SUBDIRECTOR DE SÍNTESIS (S.S.)	SUBDIRECTOR REALIZA LA SÍNTESIS INFORMATIVA DE LA INFORMACIÓN. AL CONCLUIR, ENVÍA POR CORREO AL JEFE DE DEPARTAMENTO.
49	JEFE DE DEPARTAMENTO (J.D.)	RECIBE LA SÍNTESIS INFORMATIVA DEL SUBDIRECTOR Y ENVÍA LA INFORMACIÓN POR CORREO ELECTRÓNICO.
50	SUBDIRECTOR DE SÍNTESIS (S.D.)	INFORMA AL DIRECTOR DE LA CONCLUSIÓN DE LA JORNADA LABORAL.

TIEMPO APROXIMADO:

Quince (3 0) minutos

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------





SUBDIRECTOR reporta al DIRECTOR el fin de la jornada laboral.



Manual de Procedimiento para la elaboración de la
Carpeta de Recorte de Prensa de la Coordinación
General de Comunicación Social de la Secretaría de
Medio Ambiente y Recursos Naturales, del horario
de fines de semana y días festivos.

AUTOR: Miguel Ángel Valdez Lara

ASESOR: Seymour Espinoza Camacho

México D.F. 2013

6. ANEXOS

Encuesta de clima laboral

DATOS GENERALES

Marque con una (x) según corresponda

1.- Sexo:

- Mujer Hombre

2.- Estado Civil

- Soltera(o) Casada(o) Divorciada(o)
 Viuda(o) Unión Libre Otro

3.- Edad

- De 10 a 20 años De 21 a 30 años De 31 a 40 años
 De 41 a 50 años De 51 a 60 años De 61 a 70 años
 De 71 a 80 años De 81 a 90 años De 91 a 99 años

4.- Máximo nivel de estudios

- No asistió a escuela Primaria Secundaria
 Bachillerato Estudios técnicos Profesional
 Postgrado Otro

5.- Situación de estudios

- Concluido sin certificado Certificado Sin concluir

6.- Nivel de Puesto

- Operativo Enlace Jefe Departamento
 Subdirector de área Director de área Otro

7.- Años en el puesto actual

- Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

8.- Años en la Administración Pública Federal

- Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

CLIMA ORGANIZACIONAL 1 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

9. ¿En su área se reconoce el logro de resultados?

() Sí () No () A veces

10. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

() Sí () No () No recibo capacitación

11. ¿Considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios?

() Sí () No () No sé

12. ¿Conoce las necesidades de los usuarios de su trabajo?

() Sí () No

13. ¿En su área existe comunicación con las demás áreas de la institución?

() Sí () No () No sé

14. ¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?

() Sí () No

15. ¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?

() Sí () No

16. ¿Su trabajo le permite dedicar tiempo suficiente a su familia?

() Sí () No

17. ¿En su área se promueve el trabajo en equipo?

() Sí () No () A veces

18. ¿Su jefe es congruente con lo que dice y hace?

() Sí () No () A veces

19. ¿Su área es el mejor lugar para trabajar?

() Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 2 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

20. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro del área?

Sí () No

21. ¿Conoce la normatividad que regula sus actividades dentro de su área?

Sí No

22. ¿Recibe alguna recompensa por los resultados de su trabajo?

() Sí No () A veces

23. ¿En su área existe un programa de capacitación adecuado a su trabajo?

() Sí No () No hay capacitación

24. ¿En su área existen mecanismos que capten las sugerencias para mejoras en el trabajo?

() Sí No () No sé

25. ¿En su área existen los mecanismos para captar las sugerencias de los usuarios?

() Sí No () No sé

26. ¿Su jefe inmediato le informa sobre los objetivos que se tiene que lograr como equipo?

Sí () No () A veces

27. ¿El equipo de cómputo en su área es adecuado para el desarrollo de su trabajo?

Sí () No () No requiero de equipo

28. ¿En su área recibe capacitación para trabajar en equipo?

() Sí No () A veces

29. ¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?

Sí () No () A veces

30. ¿Su área y/o institución cuenta con códigos de ética y conducta?

Sí () No () No sé

CLIMA ORGANIZACIONAL 3 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

31. ¿La estructura de su área de trabajo es adecuada para cumplir con los objetivos?

Sí No No sé

32. ¿La normatividad de su área está adecuada a las necesidades actuales?

Sí No No sé

33. ¿Los procedimientos de su área están actualizados?

Sí No No sé

34. ¿Su jefe es objetivo cuando evalúa su desempeño?

Sí No A veces

35. ¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?

Sí No No recibo capacitación

36. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en el trabajo?

Sí No No sé

37. ¿El trato dentro de su área es cordial y respetuoso?

Sí No A veces

38. ¿Sus superiores le comunican la visión, misión y valores de la institución?

Sí No A veces

39. ¿Tiene a tiempo el material que requiere para desempeñar su trabajo?

Sí No A veces

40. ¿En su área el trato entre servidores públicos es respetuoso?

Sí No A veces

41. ¿En su área de trabajo recibe apoyo cuando se le presenta una urgencia familiar?

Sí No A veces

CLIMA ORGANIZACIONAL 4 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

42. ¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?

() Sí () No () A veces

43. ¿Su jefe es un servidor público ejemplar?

() Sí () No () No sé

44. ¿Se siente orgulloso de ser parte de la institución?

() Sí () No () No sé

45. ¿Sus superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área?

() Sí () No () A veces

46. ¿Se siente comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo?

() Sí () No

47. ¿Conoce la normatividad y/o procedimientos aplicables a su trabajo?

() Sí () No

48. ¿Su jefe le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?

() Sí () No () No recibo capacitación

49. ¿Su jefe le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?

() Sí () No

50. ¿En su área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios?

() Sí () No () A veces

51. ¿Se siente feliz haciendo su trabajo?

() Sí () No () A veces

52. ¿En su área se trabaja en equipo?

() Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 5 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

53. ¿Su jefe está abierto a sugerencias y comentarios?

() Sí () No () A veces

54. ¿Trabajar en el Gobierno le permite contribuir al bienestar de la sociedad?

() Sí () No () No sé

55. ¿En su área logran obtener mejores resultados sin incrementar los gastos?

() Sí () No () No sé

56. ¿En su área se promueve la cultura de la profesionalización?

() Sí () No () A veces

57. ¿Su área da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad?

() Sí () No () A veces

58. ¿En su área se respeta el horario de trabajo?

() Sí () No () A veces

59. ¿Su jefe contribuye al trabajo de acuerdo a sus capacidades?

() Sí () No () A veces

60. ¿En su área se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?

() Sí () No () A veces

61. ¿En su área se actúa conforme a los valores que promueve la institución?

() Sí () No () A veces

62. ¿En su área se dan oportunidades de ascenso y promoción?

() Sí () No () A veces

63. Si desea hacer un comentario, utilice los espacios siguientes

Nombre: Jugo

Fecha: 2/09/12

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
1.-			5.-			9.-			13.-		
Persuasivo		-	Dócil			Ecuánime	+		Obediente		
Gentil	+		Atrevido			Preciso			Quisquilloso		
Humilde	+		Leal	+		Nervioso			Inconquistable	+	
Original	+		Encantador		-	Jovial		-	Juguetón		-
2.-			6.-			10.-			14.-		
Agresivo		-	Dispuesto			Disciplinado			Respetuoso		
Alma de fiestas			Deseoso			Generoso			Emprendedor	+	
Comodino	+		Consecuente		-	Animoso		-	Optimista		
Temeroso			Entusiasta	+		Persistente	+		Servicial		-
3.-			7.-			11.-			15.-		
Agradable			Fuerza de voluntad	+		Competitivo	+		Valiente		
Temeroso de Dios	+		Mente abierta			Alegre			Inspirador	+	
Tenaz			Complaciente			Considerado			Sumiso		-
Atractivo		-	Animoso		-	Armonioso		-	Tímido		
4.-			8.-			12.-			16.-		
Cauteloso		-	Confiado			Admirable			Adaptable		
Determinado	+		Simpatizador		-	Bondadoso	+		Disputador	+	
Convincente			Tolerante	+		Resignado		-	Indiferente		
Bonachón			Afirmativo			Carácter firme			Sangre liviana		-

Nombre: Hugo

Fecha: 2/09/12

Instrucciones: *Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.*

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
17.-			19.-			21.-			23.-		
Amiguero		-	Aventurero	+		Parlanchín		-	Diplomático		
Paciente			Receptivo			Controlado			Audaz		
Confianza en sí mismo	+		Cordial		-	Convencional			Refinado		-
Mesurado al hablar			Moderado			Decisivo	+		Satisfecho	+	
18.-			20.-			22.-			24.-		
Conforme			Indulgente			Cohibido		-	Inquieto		
Confiado		-	Esteta	?		Exacto			Popular		-
Pacífico			Vigoroso			Franco			Buen vecino	+	
Positivo	+		Sociable			Buen compañero	+		Devoto		

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre:

Hugo

Sexo:

Masc.

Hoja 1 de 2.

Unidad Administrativa:

Comunicación Social

Puesto:

Director de Síntesis

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

1. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Miguel A. Valdez.

Cipriano Hdz.

Buenaventura Gtz.

2. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

B Mónica Contreras

Beti Miranda

Miguel Hdz.

3. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Sin sonar falso, todos, pero acatando: Miguel A Valdez.

Miguel Hdz

Buenaventura Gtz

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre:

Hoja 2 de 2.

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

4. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Ninguno, en verdad. Todos tienen capacidad

5. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Miguel A. Valdez

Miguel Hdz

Cipriano Hdz.

6. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Beatriz Miranda

Mónica Contreras

Buenaventura Gtz

} Sólo pensando en dudas relacionadas con mi jefa, porque sobre sus funciones (de ellas) son capaces.

← Sólo por poner el 3º, porque si le he preguntado en ocasiones.

Encuesta de clima laboral

DATOS GENERALES

Marque con una (x) según corresponda

1.- Sexo:

Mujer

Hombre

2.- Estado Civil

Soltera(o)

Casada(o)

Divorciada(o)

Viuda(o)

Unión Libre

Otro

3.- Edad

De 10 a 20 años

De 21 a 30 años

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

De 51 a 60 años

De 61 a 70 años

De 71 a 80 años

De 81 a 90 años

De 91 a 99 años

4.- Máximo nivel de estudios

No asistió a escuela

Primaria

Secundaria

Bachillerato

Estudios técnicos

Profesional

Postgrado

Otro

5.- Situación de estudios

Concluido sin certificado

Certificado

Sin concluir

6.- Nivel de Puesto

Operativo

Enlace

Jefe Departamento

Subdirector de área

Director de área

Otro

7.- Años en el puesto actual

Hasta 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a 20 años

De 21 a 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 35 años

De 36 a 40 años

De 41 a 45 años

De 46 a 50 años

De 51 a 55 años

De 56 años o más

8.- Años en la Administración Pública Federal

Hasta 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

De 16 a 20 años

De 21 a 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 35 años

De 36 a 40 años

De 41 a 45 años

De 46 a 50 años

De 51 a 55 años

De 56 años o más

CLIMA ORGANIZACIONAL 1 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

9. ¿En su área se reconoce el logro de resultados?

() Sí (X) No () A veces

10. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

() Sí (X) No () No recibo capacitación

11. ¿Considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios?

(X) Sí () No () No sé

12. ¿Conoce las necesidades de los usuarios de su trabajo?

(X) Sí () No

13. ¿En su área existe comunicación con las demás áreas de la institución?

() Sí (X) No () No sé

14. ¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?

(X) Sí () No

15. ¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?

(X) Sí () No

16. ¿Su trabajo le permite dedicar tiempo suficiente a su familia?

(X) Sí () No

17. ¿En su área se promueve el trabajo en equipo?

(X) Sí () No () A veces

18. ¿Su jefe es congruente con lo que dice y hace?

(X) Sí () No () A veces

19. ¿Su área es el mejor lugar para trabajar?

() Sí (X) No

CLIMA ORGANIZACIONAL 2 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

20. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro del área?

Sí No

21. ¿Conoce la normatividad que regula sus actividades dentro de su área?

Sí No

22. ¿Recibe alguna recompensa por los resultados de su trabajo?

Sí No A veces

23. ¿En su área existe un programa de capacitación adecuado a su trabajo?

Sí No No hay capacitación

24. ¿En su área existen mecanismos que capten las sugerencias para mejoras en el trabajo?

Sí No No sé

25. ¿En su área existen los mecanismos para captar las sugerencias de los usuarios?

Sí No No sé

26. ¿Su jefe inmediato le informa sobre los objetivos que se tiene que lograr como equipo?

Sí No A veces

27. ¿El equipo de cómputo en su área es adecuado para el desarrollo de su trabajo?

Sí No No requiero de equipo

28. ¿En su área recibe capacitación para trabajar en equipo?

Sí No A veces

29. ¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?

Sí No A veces

30. ¿Su área y/o institución cuenta con códigos de ética y conducta?

Sí No No sé

CLIMA ORGANIZACIONAL 3 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

31. ¿La estructura de su área de trabajo es adecuada para cumplir con los objetivos?

() Sí (X) No () No sé

32. ¿La normatividad de su área está adecuada a las necesidades actuales?

() Sí (X) No () No sé

33. ¿Los procedimientos de su área están actualizados?

() Sí (X) No () No sé

34. ¿Su jefe es objetivo cuando evalúa su desempeño?

(X) Sí () No () A veces

35. ¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?

() Sí (X) No () No recibo capacitación

36. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en el trabajo?

(X) Sí () No () No sé

37. ¿El trato dentro de su área es cordial y respetuoso?

(X) Sí () No () A veces

38. ¿Sus superiores le comunican la visión, misión y valores de la institución?

() Sí (X) No () A veces

39. ¿Tiene a tiempo el material que requiere para desempeñar su trabajo?

(X) Sí () No () A veces

40. ¿En su área el trato entre servidores públicos es respetuoso?

(X) Sí () No () A veces

41. ¿En su área de trabajo recibe apoyo cuando se le presenta una urgencia familiar?

(X) Sí () No () A veces

CLIMA ORGANIZACIONAL 4 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

42. ¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?

Sí () No () A veces

43. ¿Su jefe es un servidor público ejemplar?

() Sí () No No sé

44. ¿Se siente orgulloso de ser parte de la institución?

Sí () No () No sé

45. ¿Sus superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área?

() Sí () No A veces

46. ¿Se siente comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo?

Sí () No

47. ¿Conoce la normatividad y/o procedimientos aplicables a su trabajo?

Sí () No

48. ¿Su jefe le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?

Sí () No () No recibo capacitación

49. ¿Su jefe le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?

Sí () No

50. ¿En su área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios?

Sí () No () A veces

51. ¿Se siente feliz haciendo su trabajo?

() Sí () No A veces

52. ¿En su área se trabaja en equipo?

Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 5 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

53. ¿Su jefe está abierto a sugerencias y comentarios?

Sí () No () A veces

54. ¿Trabajar en el Gobierno le permite contribuir al bienestar de la sociedad?

Sí () No () No sé

55. ¿En su área logran obtener mejores resultados sin incrementar los gastos?

Sí () No () No sé

56. ¿En su área se promueve la cultura de la profesionalización?

() Sí No () A veces

57. ¿Su área da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad?

Sí () No () A veces

58. ¿En su área se respeta el horario de trabajo?

Sí () No () A veces

59. ¿Su jefe contribuye al trabajo de acuerdo a sus capacidades?

() Sí () No A veces

60. ¿En su área se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?

Sí () No () A veces

61. ¿En su área se actúa conforme a los valores que promueve la institución?

() Sí () No A veces

62. ¿En su área se dan oportunidades de ascenso y promoción?

() Sí No () A veces

63. Si desea hacer un comentario, utilice los espacios siguientes

Nombre: Edygor García Maldonado

Fecha: 26-12/2012

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
1.-			5.-			9.-			13.-		
Persuasivo	X		Dócil		X	Ecuánime	X		Obediente		X
Gentil	X		Atrevido		X	Preciso	X		Quisquilloso		X
Humilde		X	Leal	X		Nervioso		X	Inconquistable		X
Original	X		Encantador		X	Jovial		X	Juguetón		X
2.-			6.-			10.-			14.-		
Agresivo		X	Dispuesto	X		Disciplinado	X		Respetuoso		X
Alma de fiestas		X	Deseoso	X		Generoso		X	Emprendedor		X
Comodino		X	Consecuente	X		Animoso		X	Optimista		X
Temeroso		X	Entusiasta		X	Persistente	X		Servicial		X
3.-			7.-			11.-			15.-		
Agradable		X	Fuerza de voluntad	X		Competitivo	X		Valiente		X
Temeroso de Dios		X	Mente abierta	X		Alegre		X	Inspirador		X
Tenaz	X		Complaciente		X	Considerado	X		Sumiso		X
Atractivo	X		Animoso		X	Armonioso	X		Tímido		X
4.-			8.-			12.-			16.-		
Cauteloso		X	Confiado	X		Admirable	X		Adaptable		X
Determinado	X		Simpatizador		X	Bondadoso		X	Disputador		X
Convincente	X		Tolerante		X	Resignado		X	Indiferente		X
Bonachón		X	Afirmativo		X	Carácter firme	X		Sangre liviana		X

Nombre: Eduar García Maldonado

Fecha: 26-12/2012

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
17.-			19.-			21.-			23.-		
Amigüero		X	Aventurero		X	Parlanchín		X	Diplomático	X	
Paciente		X	Receptivo	X		Controlado	X		Audaz		X
Confianza en sí mismo	X		Cordial		X	Convencional		X	Refinado	X	
Mesurado al hablar	X		Moderado	X		Decisivo	X		Satisfecho		X
18.-			20.-			22.-			24.-		
Conforme		X	Indulgente		X	Cohibido		X	Inquieto		X
Confiado	X		Esteta	X		Exacto	X		Popular		X
Pacífico	X		Vigoroso	X		Franco	X		Buen vecino	X	
Positivo		X	Sociable		X	Buen compañero	X		Devoto		X

Nombre: Eduy García Maldonado

Fecha: 26-12-2022

Evalúe cada uno de los siguientes factores de acuerdo a la forma en que usted respondería a ellos de acuerdo a la siguiente escala:

(MM) MUY MALO

(B) BAJO

(S) SIGNIFICATIVO

(A) ALTO

(MA) MUY ALTO

MA	1. CONCENTRACIÓN EN TRABAJO DE DETALLE
A	2. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD
A	3. RESISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA
S	4. HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTES
A	5. NECESIDAD DE SER DIPLOMÁTICO Y COOPERATIVO
A	6. DECISIÓN PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES
A	7. CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS
B	8. HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS
MA	9. CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRÓN DE TRABAJO ESTABLECIDO
B	10. NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA
MA	11. SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ
MA	12. CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCIÓN

S	13. HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
S	14. NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
A	15. RITMO Y COORDINACIÓN EN EL TRABAJO REPETITIVO
B	16. CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
A	17. SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
S	18. PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTÚE
MA	19. HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES
A	20. VISIÓN PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
MA	21. HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
A	22. CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTES
MA	23. PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
B	24. SATISFACCIÓN PARA MANTENERSE EN EL PUESTO ACTUAL

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre:	Sexo:	Hoja 1 de 2.
Unidad Administrativa:	Puesto:	

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

1. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

HUGO

MIGUEL

MANOLO

2. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

MÓNICA

BEATRIZ

BUENAVENTURA

3. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

HUGO

MIGUEL

MANOLO

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre:

Hoja 2 de 2.

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

4. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

CIPRIANO

BEATRIZ

MÓNICA

5. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

HUGO

MIGUEL

MANOLO

6. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

CIPRIANO

BEATRIZ

MÓNICA

Encuesta de clima laboral

DATOS GENERALES

Marque con una (x) según corresponda

1.- Sexo:

() Mujer

() Hombre

2.- Estado Civil

() Soltera(o)

() Casada(o)

() Divorciada(o)

() Viuda(o)

() Unión Libre

() Otro

3.- Edad

() De 10 a 20 años

() De 21 a 30 años

() De 31 a 40 años

() De 41 a 50 años

() De 51 a 60 años

() De 61 a 70 años

() De 71 a 80 años

() De 81 a 90 años

() De 91 a 99 años

4.- Máximo nivel de estudios

() No asistió a escuela

() Primaria

() Secundaria

() Bachillerato

() Estudios técnicos

() Profesional

() Postgrado

() Otro

5.- Situación de estudios

() Concluido sin certificado

() Certificado

() Sin concluir

6.- Nivel de Puesto

() Operativo

() Enlace

() Jefe Departamento

() Subdirector de área

() Director de área

() Otro

7.- Años en el puesto actual

() Hasta 5 años

() De 6 a 10 años

() De 11 a 15 años

() De 16 a 20 años

() De 21 a 25 años

() De 26 a 30 años

() De 31 a 35 años

() De 36 a 40 años

() De 41 a 45 años

() De 46 a 50 años

() De 51 a 55 años

() De 56 años o más

8.- Años en la Administración Pública Federal

() Hasta 5 años

() De 6 a 10 años

() De 11 a 15 años

() De 16 a 20 años

() De 21 a 25 años

() De 26 a 30 años

() De 31 a 35 años

() De 36 a 40 años

() De 41 a 45 años

() De 46 a 50 años

() De 51 a 55 años

() De 56 años o más

CLIMA ORGANIZACIONAL 1 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

9. ¿En su área se reconoce el logro de resultados?

() Sí () No () A veces

10. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

() Sí () No () No recibo capacitación

11. ¿Considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios?

() Sí () No () No sé

12. ¿Conoce las necesidades de los usuarios de su trabajo?

() Sí () No

13. ¿En su área existe comunicación con las demás áreas de la institución?

() Sí () No () No sé

14. ¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?

() Sí () No

15. ¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?

() Sí () No

16. ¿Su trabajo le permite dedicar tiempo suficiente a su familia?

() Sí () No

17. ¿En su área se promueve el trabajo en equipo?

() Sí () No () A veces

18. ¿Su jefe es congruente con lo que dice y hace?

() Sí () No () A veces

19. ¿Su área es el mejor lugar para trabajar?

() Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 2 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

20. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro del área?

Sí () No

21. ¿Conoce la normatividad que regula sus actividades dentro de su área?

() Sí No

22. ¿Recibe alguna recompensa por los resultados de su trabajo?

() Sí No () A veces

23. ¿En su área existe un programa de capacitación adecuado a su trabajo?

() Sí No () No hay capacitación

24. ¿En su área existen mecanismos que capturen las sugerencias para mejoras en el trabajo?

Sí () No () No sé

25. ¿En su área existen los mecanismos para captar las sugerencias de los usuarios?

() Sí No () No sé

26. ¿Su jefe inmediato le informa sobre los objetivos que se tiene que lograr como equipo?

() Sí No () A veces

27. ¿El equipo de cómputo en su área es adecuado para el desarrollo de su trabajo?

() Sí No () No requiero de equipo

28. ¿En su área recibe capacitación para trabajar en equipo?

() Sí () No A veces

29. ¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?

() Sí () No A veces

30. ¿Su área y/o institución cuenta con códigos de ética y conducta?

Sí () No () No sé

CLIMA ORGANIZACIONAL 3 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

31. ¿La estructura de su área de trabajo es adecuada para cumplir con los objetivos?

Sí () No () No sé

32. ¿La normatividad de su área está adecuada a las necesidades actuales?

Sí () No () No sé

33. ¿Los procedimientos de su área están actualizados?

() Sí () No No sé

34. ¿Su jefe es objetivo cuando evalúa su desempeño?

() Sí () No A veces

35. ¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?

() Sí () No No recibo capacitación

36. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en el trabajo?

Sí () No () No sé

37. ¿El trato dentro de su área es cordial y respetuoso?

Sí () No () A veces

38. ¿Sus superiores le comunican la visión, misión y valores de la institución?

() Sí No () A veces

39. ¿Tiene a tiempo el material que requiere para desempeñar su trabajo?

() Sí () No A veces

40. ¿En su área el trato entre servidores públicos es respetuoso?

Sí () No () A veces

41. ¿En su área de trabajo recibe apoyo cuando se le presenta una urgencia familiar?

Sí () No () A veces

CLIMA ORGANIZACIONAL 4 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

42. ¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?

Sí () No () A veces

43. ¿Su jefe es un servidor público ejemplar?

() Sí () No No sé

44. ¿Se siente orgulloso de ser parte de la institución?

Sí () No () No sé

45. ¿Sus superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área?

() Sí No () A veces

46. ¿Se siente comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo?

Sí () No

47. ¿Conoce la normatividad y/o procedimientos aplicables a su trabajo?

() Sí No

48. ¿Su jefe le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?

() Sí () No No recibo capacitación

49. ¿Su jefe le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?

() Sí No

50. ¿En su área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios?

() Sí () No A veces

51. ¿Se siente feliz haciendo su trabajo?

() Sí () No A veces

52. ¿En su área se trabaja en equipo?

Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 5 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

53. ¿Su jefe está abierto a sugerencias y comentarios?

Sí () No () A veces

54. ¿Trabajar en el Gobierno le permite contribuir al bienestar de la sociedad?

() Sí No () No sé

55. ¿En su área logran obtener mejores resultados sin incrementar los gastos?

Sí () No () No sé

56. ¿En su área se promueve la cultura de la profesionalización?

() Sí No () A veces

57. ¿Su área da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad?

() Sí No () A veces

58. ¿En su área se respeta el horario de trabajo?

Sí () No () A veces

59. ¿Su jefe contribuye al trabajo de acuerdo a sus capacidades?

() Sí () No A veces

60. ¿En su área se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?

Sí () No () A veces

61. ¿En su área se actúa conforme a los valores que promueve la institución?

Sí () No () A veces

62. ¿En su área se dan oportunidades de ascenso y promoción?

() Sí No () A veces

63. Si desea hacer un comentario, utilice los espacios siguientes

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre: Juan Manuel Valdez Torres	Sexo: Hombre	Hoja 1 de 2.
Unidad Administrativa: Coord. Gral. Com. Soc.	Puesto: Jefe de Depto.	

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

1. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Hugo Domínguez

Edgar García

Mónica Contreras

2. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Miguel Ángel Hernández

Beatriz Miranda

Buenaventura Gutiérrez

3. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Hugo Domínguez

Edgar García

Mónica Contreras

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre:

Hoja 2 de 2.

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

4. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Cipriano Hernández

Beatriz Miranda

Buenaventura Gutiérrez

5. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Hugo Domínguez

Edgar García

Miguel Ángel Hernández

6. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Cipriano Hernández

Beatriz Miranda

Buenaventura Gutiérrez

Nombre: Juan Manuel Valdez Torres

Fecha: 20/dic/2012

Instrucciones: *Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.*

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
1.-			5.-			9.-			13.-		
Persuasivo	+		Dócil			Ecuánime	+		Obediente		
Gentil			Atrevido		-	Preciso			Quisquilloso		
Humilde			Leal	+		Nervioso			Inconquistable		-
Original		-	Encantador			Jovial		-	Juguetón	+	
2.-			6.-			10.-			14.-		
Agresivo			Dispuesto	+		Disciplinado	+		Respetuoso	+	
Alma de fiestas			Deseoso		-	Generoso			Emprendedor		
Comodino	+		Consecuente			Animoso		-	Optimista		
Temeroso		-	Entusiasta			Persistente			Servicial		-
3.-			7.-			11.-			15.-		
Agradable	+		Fuerza de voluntad			Competitivo	+		Valiente		
Temeroso de Dios			Mente abierta	+		Alegre		-	Inspirador	+	
Tenaz			Complaciente		-	Considerado			Sumiso		
Atractivo		-	Animoso			Armonioso			Tímido		-
4.-			8.-			12.-			16.-		
Cauteloso	+		Confiado		-	Admirable			Adaptable	+	
Determinado			Simpatizador			Bondadoso			Disputador		-
Convincente		-	Tolerante	+		Resignado		-	Indiferente		
Bonachón			Afirmativo			Carácter firme	+		Sangre liviana		

Nombre: Juan Manuel Valdez Torres

Fecha: 20/dic/2012

Instrucciones: *Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.*

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
17.-			19.-			21.-			23.-		
Amiguero			Aventurero		-	Parlanchín		-	Diplomático	+	
Paciente		-	Receptivo	+		Controlado	+		Audaz		-
Confianza en sí mismo	+		Cordial			Convencional			Refinado		
Mesurado al hablar			Moderado			Decisivo			Satisfecho		
18.-			20.-			22.-			24.-		
Conforme			Indulgente		-	Cohibido		-	Inquieto	+	
Confiado			Esteta			Exacto			Popular		-
Pacífico	+		Vigoroso			Franco	+		Buen vecino		
Positivo		-	Sociable	+		Buen compañero			Devoto		

Nombre: Juan Manuel Valdez Torres

Fecha: 20/dic/12

Evalúe cada uno de los siguientes factores de acuerdo a la forma en que usted respondería a ellos de acuerdo a la siguiente escala:

(MM) MUY-MALO

(B) BAJO

(S) SIGNIFICATIVO

(A) ALTO

(MA) MUY ALTO

A	1. CONCENTRACIÓN EN TRABAJO DE DETALLE
S	2. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD
A	3. RESISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA
S	4. HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTES
MA	5. NECESIDAD DE SER DIPLOMÁTICO Y COOPERATIVO
MA	6. DECISIÓN PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES
A	7. CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS
S	8. HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS
MA	9. CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRÓN DE TRABAJO ESTABLECIDO
A	10. NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA
MA	11. SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ
MA	12. CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCIÓN

A	13. HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
S	14. NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
A	15. RITMO Y COORDINACIÓN EN EL TRABAJO REPETITIVO
MA	16. CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
A	17. SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
S	18. PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTÚE
A	19. HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES
A	20. VISIÓN PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
A	21. HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
MA	22. CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTES
A	23. PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
A	24. SATISFACCIÓN PARA MANTENERSE EN EL PUESTO ACTUAL

Encuesta de clima laboral

DATOS GENERALES

Marque con una (x) según corresponda

1.- Sexo:

() Mujer Hombre

2.- Estado Civil

() Soltera(o) Casada(o) () Divorciada(o)
() Viuda(o) () Unión Libre () Otro

3.- Edad

() De 10 a 20 años De 21 a 30 años () De 31 a 40 años
() De 41 a 50 años () De 51 a 60 años () De 61 a 70 años
() De 71 a 80 años () De 81 a 90 años () De 91 a 99 años

4.- Máximo nivel de estudios

() No asistió a escuela () Primaria () Secundaria
() Bachillerato () Estudios técnicos Profesional
() Postgrado () Otro

5.- Situación de estudios

() Concluido sin certificado Certificado () Sin concluir

6.- Nivel de Puesto

Operativo () Enlace () Jefe Departamento
() Subdirector de área () Director de área () Otro

7.- Años en el puesto actual

Hasta 5 años () De 6 a 10 años () De 11 a 15 años
() De 16 a 20 años () De 21 a 25 años () De 26 a 30 años
() De 31 a 35 años () De 36 a 40 años () De 41 a 45 años
() De 46 a 50 años () De 51 a 55 años () De 56 años o más

8.- Años en la Administración Pública Federal

Hasta 5 años () De 6 a 10 años () De 11 a 15 años
() De 16 a 20 años () De 21 a 25 años () De 26 a 30 años
() De 31 a 35 años () De 36 a 40 años () De 41 a 45 años
() De 46 a 50 años () De 51 a 55 años () De 56 años o más

CLIMA ORGANIZACIONAL 1 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

9. ¿En su área se reconoce el logro de resultados?

() Sí No () A veces

10. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

() Sí () No No recibo capacitación

11. ¿Considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios?

Sí () No () No sé

12. ¿Conoce las necesidades de los usuarios de su trabajo?

Sí () No

13. ¿En su área existe comunicación con las demás áreas de la institución?

() Sí No () No sé

14. ¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?

() Sí No

15. ¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?

Sí () No

16. ¿Su trabajo le permite dedicar tiempo suficiente a su familia?

Sí () No

17. ¿En su área se promueve el trabajo en equipo?

Sí () No () A veces

18. ¿Su jefe es congruente con lo que dice y hace?

() Sí () No A veces

19. ¿Su área es el mejor lugar para trabajar?

() Sí No

CLIMA ORGANIZACIONAL 2 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

20. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro del área?

Sí () No

21. ¿Conoce la normatividad que regula sus actividades dentro de su área?

() Sí No

22. ¿Recibe alguna recompensa por los resultados de su trabajo?

() Sí No () A veces

23. ¿En su área existe un programa de capacitación adecuado a su trabajo?

() Sí No () No hay capacitación

24. ¿En su área existen mecanismos que capten las sugerencias para mejoras en el trabajo?

() Sí No () No sé

25. ¿En su área existen los mecanismos para captar las sugerencias de los usuarios?

() Sí No () No sé

26. ¿Su jefe inmediato le informa sobre los objetivos que se tiene que lograr como equipo?

Sí () No () A veces

27. ¿El equipo de cómputo en su área es adecuado para el desarrollo de su trabajo?

() Sí No () No requiero de equipo

28. ¿En su área recibe capacitación para trabajar en equipo?

() Sí () No A veces

29. ¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?

() Sí () No A veces

30. ¿Su área y/o institución cuenta con códigos de ética y conducta?

() Sí () No No sé

CLIMA ORGANIZACIONAL 3 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

31. ¿La estructura de su área de trabajo es adecuada para cumplir con los objetivos?

() Sí () No No sé

32. ¿La normatividad de su área está adecuada a las necesidades actuales?

() Sí () No No sé

33. ¿Los procedimientos de su área están actualizados?

() Sí () No No sé

34. ¿Su jefe es objetivo cuando evalúa su desempeño?

() Sí No () A veces

35. ¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?

() Sí () No No recibo capacitación

36. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en el trabajo?

Sí () No () No sé

37. ¿El trato dentro de su área es cordial y respetuoso?

Sí () No () A veces

38. ¿Sus superiores le comunican la visión, misión y valores de la institución?

() Sí No () A veces

39. ¿Tiene a tiempo el material que requiere para desempeñar su trabajo?

() Sí () No A veces

40. ¿En su área el trato entre servidores públicos es respetuoso?

Sí () No () A veces

41. ¿En su área de trabajo recibe apoyo cuando se le presenta una urgencia familiar?

Sí () No () A veces

CLIMA ORGANIZACIONAL 4 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

42. ¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?

Sí () No () A veces

43. ¿Su jefe es un servidor público ejemplar?

() Sí () No No sé

44. ¿Se siente orgulloso de ser parte de la institución?

Sí () No () No sé

45. ¿Sus superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área?

() Sí () No A veces

46. ¿Se siente comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo?

Sí () No

47. ¿Conoce la normatividad y/o procedimientos aplicables a su trabajo?

() Sí No

48. ¿Su jefe le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?

() Sí () No No recibo capacitación

49. ¿Su jefe le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?

() Sí No

50. ¿En su área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios?

() Sí () No A veces

51. ¿Se siente feliz haciendo su trabajo?

Sí () No () A veces

52. ¿En su área se trabaja en equipo?

Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 5 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

53. ¿Su jefe está abierto a sugerencias y comentarios?

() Sí No () A veces

54. ¿Trabajar en el Gobierno le permite contribuir al bienestar de la sociedad?

Sí () No () No sé

55. ¿En su área logran obtener mejores resultados sin incrementar los gastos?

() Sí No () No sé

56. ¿En su área se promueve la cultura de la profesionalización?

() Sí No () A veces

57. ¿Su área da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad?

Sí () No () A veces

58. ¿En su área se respeta el horario de trabajo?

Sí () No () A veces

59. ¿Su jefe contribuye al trabajo de acuerdo a sus capacidades?

() Sí () No A veces

60. ¿En su área se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?

() Sí () No A veces

61. ¿En su área se actúa conforme a los valores que promueve la institución?

() Sí () No A veces

62. ¿En su área se dan oportunidades de ascenso y promoción?

() Sí No () A veces

63. Si desea hacer un comentario, utilice los espacios siguientes

Nombre: Miguel A. Hdz. Mdza.

Fecha: 7/sep/12

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
1.-			5.-			9.-			13.-		
Persuasivo	X		Dócil		X	Ecuánime	X		Obediente	X	
Gentil	/		Atrevido			Preciso			Quisquilloso		
Humilde	/		Leal	X		Nervioso		X	Inconquistable		
Original	/	X	Encantador			Jovial			Juguetón		X
2.-			6.-			10.-			14.-		
Agresivo			Dispuesto	X		Disciplinado	X		Respetuoso		
Alma de fiestas	X		Deseoso			Generoso		X	Emprendedor		X
Comodino		X	Consecuente		X	Animoso			Optimista		
Temeroso			Entusiasta			Persistente			Servicial	X	
3.-			7.-			11.-			15.-		
Agradable	X		Fuerza de voluntad			Competitivo	X		Valiente		
Temeroso de Dios		X	Mente abierta	X		Alegre			Inspirador		
Tenaz			Complaciente		X	Considerado		X	Sumiso	X	
Atractivo			Animoso			Armonioso			Tímido		X
4.-			8.-			12.-			16.-		
Cauteloso			Confiado		X	Admirable			Adaptable	X	
Determinado	X		Simpatizador			Bondadoso		X	Disputador		
Convincente			Tolerante	X		Resignado			Indiferente		X
Bonachón		X	Afirmativo			Carácter firme	X		Sangre liviana		

Nombre: Miguel A. Hdz. Urdza

Fecha: 7/09/12

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
17.-			19.-			21.-			23.-		
Amiguero		X	Aventurero			Parlanchín		X	Diplomático	X	
Paciente			Receptivo	X		Controlado			Audaz		
Confianza en sí mismo	X		Cordial			Convencional			Refinado		
Mesurado al hablar			Moderado		X	Decisivo	X		Satisfecho		X
18.-			20.-			22.-			24.-		
Conforme		X	Indulgente		X	Cohibido		X	Inquieto		X
Confiado			Esteta			Exacto			Popular		
Pacífico			Vigoroso	X		Franco	X		Buen vecino	X	
Positivo	X		Sociable			Buen compañero			Devoto		

Nombre: Miguel A. Hdz. Mdeca.

Fecha: 7/09/12

Evalúe cada uno de los siguientes factores de acuerdo a la forma en que usted respondería a ellos de acuerdo a la siguiente escala:

(MM) MUY MALO

(B) BAJO

(S) SIGNIFICATIVO

(A) ALTO

(MA) MUY ALTO

MA	1. CONCENTRACIÓN EN TRABAJO DE DETALLE
MA	2. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD
MA	3. RESISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA
MA	4. HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTES
MA	5. NECESIDAD DE SER DIPLOMÁTICO Y COOPERATIVO
A	6. DECISIÓN PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES
A	7. CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS
A	8. HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS
MA	9. CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRÓN DE TRABAJO ESTABLECIDO
S	10. NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA
MA	11. SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ
MA	12. CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCIÓN

MA	13. HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
A	14. NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
S	15. RITMO Y COORDINACIÓN EN EL TRABAJO REPETITIVO
A	16. CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
A	17. SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
A	18. PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTÚE
A	19. HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES
A	20. VISIÓN PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
A	21. HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
A	22. CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTES
MA.	23. PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
A	24. SATISFACCIÓN PARA MANTENERSE EN EL PUESTO ACTUAL

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre: Miguel A. Hdz. Maza.	Sexo: Masculino.	Hoja 1 de 2.
Unidad Administrativa: Com. Soc. Semam	Puesto: Técnico especializado.	

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

1. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Miguel Valdez.

Cipriano Hernández.

Beatriz Miranda.

2. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Edgar García Maldonado.

Juan Manuel Valdez Torres.

Hugo Domínguez.

3. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre: Miguel A. Hdz. Mdza.

Hoja 2 de 2.

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

4. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Three empty horizontal bars for writing answers to question 4.

5. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Miguel Valdez.
Two empty horizontal bars for writing answers to question 5.

6. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Three empty horizontal bars for writing answers to question 6.

Encuesta de clima laboral

DATOS GENERALES

Marque con una (x) según corresponda

1.- Sexo:

Mujer Hombre

2.- Estado Civil

Soltera(o) Casada(o) Divorciada(o)
 Viuda(o) Unión Libre Otro

3.- Edad

De 10 a 20 años De 21 a 30 años De 31 a 40 años
 De 41 a 50 años De 51 a 60 años De 61 a 70 años
 De 71 a 80 años De 81 a 90 años De 91 a 99 años

4.- Máximo nivel de estudios

No asistió a escuela Primaria Secundaria
 Bachillerato Estudios técnicos Profesional
 Postgrado Otro

5.- Situación de estudios

Concluido sin certificado Certificado Sin concluir

6.- Nivel de Puesto

Operativo Enlace Jefe Departamento
 Subdirector de área Director de área Otro

7.- Años en el puesto actual

Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

8.- Años en la Administración Pública Federal

Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

CLIMA ORGANIZACIONAL 1 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

9. ¿En su área se reconoce el logro de resultados?

() Sí () No (X) A veces

10. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

() Sí (X) No () No recibo capacitación

11. ¿Considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios?

(X) Sí () No () No sé

12. ¿Conoce las necesidades de los usuarios de su trabajo?

(X) Sí () No

13. ¿En su área existe comunicación con las demás áreas de la institución?

(X) Sí () No () No sé

14. ¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?

(X) Sí () No

15. ¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?

() Sí (X) No

16. ¿Su trabajo le permite dedicar tiempo suficiente a su familia?

(X) Sí () No

17. ¿En su área se promueve el trabajo en equipo?

() Sí () No (X) A veces

18. ¿Su jefe es congruente con lo que dice y hace?

() Sí () No (X) A veces

19. ¿Su área es el mejor lugar para trabajar?

() Sí (X) No

CLIMA ORGANIZACIONAL 2 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

20. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro del área?

Sí () No

21. ¿Conoce la normatividad que regula sus actividades dentro de su área?

() Sí No

22. ¿Recibe alguna recompensa por los resultados de su trabajo?

() Sí () No A veces

23. ¿En su área existe un programa de capacitación adecuado a su trabajo?

() Sí No () No hay capacitación

24. ¿En su área existen mecanismos que capten las sugerencias para mejoras en el trabajo?

() Sí No () No sé

25. ¿En su área existen los mecanismos para captar las sugerencias de los usuarios?

() Sí No () No sé

26. ¿Su jefe inmediato le informa sobre los objetivos que se tiene que lograr como equipo?

() Sí () No A veces

27. ¿El equipo de cómputo en su área es adecuado para el desarrollo de su trabajo?

() Sí () No No requiero de equipo

28. ¿En su área recibe capacitación para trabajar en equipo?

() Sí No () A veces

29. ¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?

() Sí () No A veces

30. ¿Su área y/o institución cuenta con códigos de ética y conducta?

Sí () No () No sé

CLIMA ORGANIZACIONAL 3 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

31. ¿La estructura de su área de trabajo es adecuada para cumplir con los objetivos?

() Sí (X) No () No sé

32. ¿La normatividad de su área está adecuada a las necesidades actuales?

() Sí (X) No () No sé

33. ¿Los procedimientos de su área están actualizados?

() Sí () No (X) No sé

34. ¿Su jefe es objetivo cuando evalúa su desempeño?

() Sí () No (X) A veces

35. ¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?

() Sí () No (X) No recibo capacitación

36. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en el trabajo?

(X) Sí () No () No sé

37. ¿El trato dentro de su área es cordial y respetuoso?

() Sí () No (X) A veces

38. ¿Sus superiores le comunican la visión, misión y valores de la institución?

() Sí (X) No () A veces

39. ¿Tiene a tiempo el material que requiere para desempeñar su trabajo?

(X) Sí () No () A veces

40. ¿En su área el trato entre servidores públicos es respetuoso?

() Sí () No (X) A veces

41. ¿En su área de trabajo recibe apoyo cuando se le presenta una urgencia familiar?

(X) Sí () No () A veces

CLIMA ORGANIZACIONAL 4 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

42. ¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?

Sí () No () A veces

43. ¿Su jefe es un servidor público ejemplar?

() Sí () No No sé

44. ¿Se siente orgulloso de ser parte de la institución?

Sí () No () No sé

45. ¿Sus superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área?

() Sí () No A veces

46. ¿Se siente comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo?

Sí () No

47. ¿Conoce la normatividad y/o procedimientos aplicables a su trabajo?

() Sí No

48. ¿Su jefe le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?

() Sí () No No recibo capacitación

49. ¿Su jefe le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?

Sí () No

50. ¿En su área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios?

() Sí () No A veces

51. ¿Se siente feliz haciendo su trabajo?

() Sí () No A veces

52. ¿En su área se trabaja en equipo?

Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 5 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

53. ¿Su jefe está abierto a sugerencias y comentarios?

Sí () No () A veces

54. ¿Trabajar en el Gobierno le permite contribuir al bienestar de la sociedad?

Sí () No () No sé

55. ¿En su área logran obtener mejores resultados sin incrementar los gastos?

() Sí No () No sé

56. ¿En su área se promueve la cultura de la profesionalización?

() Sí No () A veces

57. ¿Su área da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad?

() Sí No () A veces

58. ¿En su área se respeta el horario de trabajo?

Sí () No () A veces

59. ¿Su jefe contribuye al trabajo de acuerdo a sus capacidades?

() Sí () No A veces

60. ¿En su área se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?

() Sí () No A veces

61. ¿En su área se actúa conforme a los valores que promueve la institución?

() Sí No () A veces

62. ¿En su área se dan oportunidades de ascenso y promoción?

() Sí No () A veces

63. Si desea hacer un comentario, utilice los espacios siguientes

Nombre: CIPRIANO HERNANDEZ HDEJ

Fecha: 01/SEPT/12

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
1.-			5.-			9.-			13.-		
Persuasivo	+		Dócil		-	Ecuánime			Obediente	+	
Gentil			Atrevido			Preciso			Quisquilloso		-
Humilde		-	Leal	+		Nervioso	+		Inconquistable		
Original			Encantador			Jovial		-	Juguetón		
2.-			6.-			10.-			14.-		
Agresivo			Dispuesto	+		Disciplinado	+		Respetuoso		
Alma de fiestas	+		Deseoso			Generoso		-	Emprendedor	+	
Comodino		-	Consecuente		-	Animoso			Optimista		
Temeroso			Entusiasta			Persistente			Servicial		-
3.-			7.-			11.-			15.-		
Agradable			Fuerza de voluntad			Competitivo	+		Valiente	+	
Temeroso de Dios			Mente abierta	+		Alegre			Inspirador		
Tenaz	+		Complaciente		-	Considerado		-	Sumiso		-
Atractivo		-	Animoso			Armonioso			Tímido		
4.-			8.-			12.-			16.-		
Cauteloso	+		Confiado		-	Admirable			Adaptable	+	
Determinado			Simpatizador			Bondadoso			Disputador		
Convincente			Tolerante	+		Resignado		-	Indiferente		-
Bonachón		-	Afirmativo			Carácter firme	+		Sangre liviana		

Nombre: CIPRIANO ABERNADO HDEI

Fecha: 01/SEPT/12

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
17.-			19.-			21.-			23.-		
Amiguero			Aventurero		-	Parlanchín			Diplomático	+	
Paciente			Receptivo			Controlado		-	Audaz		-
Confianza en sí mismo	+		Cordial	+		Convencional	+		Refinado		
Mesurado al hablar		-	Moderado			Decisivo			Satisfecho		
18.-			20.-			22.-			24.-		
Conforme		-	Indulgente		-	Cohibido		-	Inquieto		
Confiado			Esteta			Exacto			Popular		
Pacífico			Vigoroso			Franco			Buen vecino	+	
Positivo	+		Sociable	+		Buen compañero	+		Devoto		-

Nombre: CIPRIANO HERNANDEZ Hdez

Fecha: 01/SEPT/12

Evalúe cada uno de los siguientes factores de acuerdo a la forma en que usted respondería a ellos de acuerdo a la siguiente escala:

(MM) MUY MALO

(B) BAJO

(S) SIGNIFICATIVO

(A) ALTO

(MA) MUY ALTO

A	1. CONCENTRACIÓN EN TRABAJO DE DETALLE
S	2. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD
B	3. RESISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA
A	4. HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTES
MA	5. NECESIDAD DE SER DIPLOMÁTICO Y COOPERATIVO
A	6. DECISIÓN PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES
A	7. CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS
MA	8. HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS
A	9. CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRÓN DE TRABAJO ESTABLECIDO
MA	10. NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA
A	11. SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ
A	12. CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCIÓN

A	13. HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
A	14. NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
A	15. RITMO Y COORDINACIÓN EN EL TRABAJO REPETITIVO
MA	16. CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
MA	17. SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
A	18. PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTÚE
MA	19. HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES
MA	20. VISIÓN PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
A	21. HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
MA	22. CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTES
A	23. PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
A	24. SATISFACCIÓN PARA MANTENERSE EN EL PUESTO ACTUAL

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre: CIPRIANO HERNÁNDEZ HDEZ. Sexo: MASCULINO Hoja 1 de 2.
Unidad Administrativa: D.G. COM. SOCIAL Puesto: TEC. SUPERIOR

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

1. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

MIGUEL VALDEZ

MIGUEL HERNÁNDEZ.

BEATRIZ MIRANDA

2. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

BUENAVENTURA GTZ. MIRANDA

MONICA CONTRERAS. TELLEZ.

3. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

HUGO DOMINGUEZ. PEREZ.

MIGUEL VALDEZ. TORRES

MIGUEL A. HERNÁNDEZ. M.

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre:

Hoja 2 de 2.

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

4. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Three empty horizontal bars for writing answers to question 4.

5. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

HUGO DOMINGUEZ PEREZ.
MIGUEL VALDEZ.
EDGAR GARCIA M.

6. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Three empty horizontal bars for writing answers to question 6.

Encuesta de clima laboral

DATOS GENERALES

Marque con una (x) según corresponda

1.- Sexo:

Mujer Hombre

2.- Estado Civil

Soltera(o) Casada(o) Divorciada(o)
 Viuda(o) Unión Libre Otro

3.- Edad

De 10 a 20 años De 21 a 30 años De 31 a 40 años
 De 41 a 50 años De 51 a 60 años De 61 a 70 años
 De 71 a 80 años De 81 a 90 años De 91 a 99 años

4.- Máximo nivel de estudios

No asistió a escuela Primaria Secundaria
 Bachillerato Estudios técnicos Profesional
 Postgrado Otro

5.- Situación de estudios

Concluido sin certificado Certificado Sin concluir

6.- Nivel de Puesto

Operativo Enlace Jefe Departamento
 Subdirector de área Director de área Otro

7.- Años en el puesto actual

Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

8.- Años en la Administración Pública Federal

Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

CLIMA ORGANIZACIONAL 1 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

9. ¿En su área se reconoce el logro de resultados?

Sí () No () A veces

10. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

Sí () No () No recibo capacitación

11. ¿Considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios?

() Sí () No No sé

12. ¿Conoce las necesidades de los usuarios de su trabajo?

Sí () No

13. ¿En su área existe comunicación con las demás áreas de la institución?

Sí () No () No sé

14. ¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?

() Sí No

15. ¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?

Sí () No

16. ¿Su trabajo le permite dedicar tiempo suficiente a su familia?

Sí () No

17. ¿En su área se promueve el trabajo en equipo?

Sí () No () A veces

18. ¿Su jefe es congruente con lo que dice y hace?

Sí () No () A veces

19. ¿Su área es el mejor lugar para trabajar?

Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 2 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

20. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro del área?

Sí () No

21. ¿Conoce la normatividad que regula sus actividades dentro de su área?

Sí () No

22. ¿Recibe alguna recompensa por los resultados de su trabajo?

() Sí No () A veces

23. ¿En su área existe un programa de capacitación adecuado a su trabajo?

Sí () No () No hay capacitación

24. ¿En su área existen mecanismos que capten las sugerencias para mejoras en el trabajo?

() Sí () No No sé

25. ¿En su área existen los mecanismos para captar las sugerencias de los usuarios?

() Sí () No No sé

26. ¿Su jefe inmediato le informa sobre los objetivos que se tiene que lograr como equipo?

Sí () No () A veces

27. ¿El equipo de cómputo en su área es adecuado para el desarrollo de su trabajo?

Sí () No () No requiero de equipo

28. ¿En su área recibe capacitación para trabajar en equipo?

() Sí No () A veces

29. ¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?

Sí () No () A veces

30. ¿Su área y/o institución cuenta con códigos de ética y conducta?

() Sí () No No sé

CLIMA ORGANIZACIONAL 3 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

31. ¿La estructura de su área de trabajo es adecuada para cumplir con los objetivos?

Sí () No () No sé

32. ¿La normatividad de su área está adecuada a las necesidades actuales?

() Sí No () No sé

33. ¿Los procedimientos de su área están actualizados?

() Sí () No No sé

34. ¿Su jefe es objetivo cuando evalúa su desempeño?

Sí () No () A veces

35. ¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?

Sí () No () No recibo capacitación

36. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en el trabajo?

Sí () No () No sé

37. ¿El trato dentro de su área es cordial y respetuoso?

Sí () No () A veces

38. ¿Sus superiores le comunican la visión, misión y valores de la institución?

() Sí No () A veces

39. ¿Tiene a tiempo el material que requiere para desempeñar su trabajo?

Sí () No () A veces

40. ¿En su área el trato entre servidores públicos es respetuoso?

Sí () No () A veces

41. ¿En su área de trabajo recibe apoyo cuando se le presenta una urgencia familiar?

Sí () No () A veces

CLIMA ORGANIZACIONAL 4 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

42. ¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?

Sí () No () A veces

43. ¿Su jefe es un servidor público ejemplar?

Sí () No () No sé

44. ¿Se siente orgulloso de ser parte de la institución?

Sí () No () No sé

45. ¿Sus superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área?

() Sí () No () A veces

46. ¿Se siente comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo?

Sí () No

47. ¿Conoce la normatividad y/o procedimientos aplicables a su trabajo?

Sí () No

48. ¿Su jefe le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?

Sí () No () No recibo capacitación

49. ¿Su jefe le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?

Sí () No

50. ¿En su área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios?

Sí () No () A veces

51. ¿Se siente feliz haciendo su trabajo?

Sí () No () A veces

52. ¿En su área se trabaja en equipo?

Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 5 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

53. ¿Su jefe está abierto a sugerencias y comentarios?

() Sí () No () A veces

54. ¿Trabajar en el Gobierno le permite contribuir al bienestar de la sociedad?

() Sí () No () No sé

55. ¿En su área logran obtener mejores resultados sin incrementar los gastos?

() Sí () No () No sé

56. ¿En su área se promueve la cultura de la profesionalización?

() Sí () No () A veces

57. ¿Su área da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad?

() Sí () No () A veces

58. ¿En su área se respeta el horario de trabajo?

() Sí () No () A veces

59. ¿Su jefe contribuye al trabajo de acuerdo a sus capacidades?

() Sí () No () A veces

60. ¿En su área se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?

() Sí () No () A veces

61. ¿En su área se actúa conforme a los valores que promueve la institución?

() Sí () No () A veces

62. ¿En su área se dan oportunidades de ascenso y promoción?

() Sí () No () A veces

63. Si desea hacer un comentario, utilice los espacios siguientes

Nombre: Buena Ventura Gutiérrez Miranda

Fecha: 1-sept.-12

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
1.-			5.-			9.-			13.-		
Persuasivo	X	-	Dócil		X	Ecuánime	X		Obediente		X
Gentil	X		Atrevido	X		Preciso		X	Quisquilloso		X
Humilde		X	Leal	X		Nervioso		X	Inconquistable		X
Original		X	Encantador		X	Jovial	X		Juguetón	X	
2.-			6.-			10.-			14.-		
Agresivo		X	Dispuesto	X		Disciplinado	X		Respetuoso	X	
Alma de fiestas		X	Deseoso		X	Generoso	X		Emprendedor	X	
Comodino		X	Consecuente	X		Animoso	X		Optimista	X	
Temeroso		X	Entusiasta	X		Persistente	X		Servicial		X
3.-			7.-			11.-			15.-		
Agradable	X		Fuerza de voluntad	X		Competitivo		X	Valiente	X	
Temeroso de Dios	X		Mente abierta	X		Alegre	X		Inspirador		X
Tenaz	X		Complaciente		X	Considerado	X		Sumiso		X
Atractivo		X	Animoso	X		Armonioso	X		Tímido		X
4.-			8.-			12.-			16.-		
Cauteloso		X	Confiado		X	Admirable		X	Adaptable	X	
Determinado	X		Simpatizador	X		Bondadoso	X		Disputador		X
Convincente	X		Tolerante	X		Resignado		X	Indiferente		X
Bonachón		X	Afirmativo		X	Carácter firme	X		Sangre liviana	X	

Nombre: Buena Ventura Gotierrez Miranda

Fecha: 1-sept-12

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
17.-			19.-			21.-			23.-		
Amiguero	X		Aventurero	X		Parlanchín		X	Diplomático	X	
Paciente	X		Receptivo	X		Controlado		X	Audaz	X	
Confianza en sí mismo	X		Cordial	X		Convencional	X		Refinado	X	
Mesurado al hablar	X		Moderado	X		Decisivo	X		Satisfecho		X
18.-			20.-			22.-			24.-		
Conforme		X	Indulgente	X		Cohibido		X	Inquieto		X
Confiado		X	Esteta		X	Exacto	X		Popular		X
Pacífico		X	Vigoroso	X		Franco	X		Buen vecino	X	
Positivo	X		Sociable	X		Buen compañero	X		Devoto	X	

Nombre: Buena Ventura Gotierrez Miranda

Fecha: 1-sept.-12

Evalúe cada uno de los siguientes factores de acuerdo a la forma en que usted respondería a ellos de acuerdo a la siguiente escala:

(MM) MUY MALO

(B) BAJO

(S) SIGNIFICATIVO

(A) ALTO

(MA) MUY ALTO

S	1. CONCENTRACIÓN EN TRABAJO DE DETALLE
MA	2. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD
MA	3. RESISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA
A	4. HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTES
MA	5. NECESIDAD DE SER DIPLOMÁTICO Y COOPERATIVO
A	6. DECISIÓN PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES
S	7. CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS
MA	8. HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS
MA	9. CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRÓN DE TRABAJO ESTABLECIDO
B	10. NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA
A	11. SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ
MA	12. CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCIÓN

A	13. HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
MA	14. NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
A	15. RITMO Y COORDINACIÓN EN EL TRABAJO REPETITIVO
A	16. CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
A	17. SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
A	18. PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTÚE
MA	19. HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES
A	20. VISIÓN PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
A	21. HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
B	22. CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTES
MA	23. PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
A	24. SATISFACCIÓN PARA MANTENERSE EN EL PUESTO ACTUAL

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre: <i>Buenaventura Gutiérrez M</i>	Sexo: <i>Masculino</i>	Hoja 1 de 2.
Unidad Administrativa: <i>114</i>	Puesto: <i>Técnico Especialista</i>	

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

1. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Beatriz Miranda

Cipriano Hernández

Mónica Contreras

2. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

—

—

—

3. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Beatriz Miranda

Cipriano Hernández

Mónica Contreras

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre:

Hoja 2 de 2.

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

4. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Three empty horizontal bars for writing answers to question 4.

5. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Miguel Ángel Hernández Valdez
Cipriano Hernández
Miguel Ángel Hernández

6. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Three empty horizontal bars for writing answers to question 6.

Encuesta de clima laboral

DATOS GENERALES

Marque con una (x) según corresponda

1.- Sexo:

Mujer Hombre

2.- Estado Civil

Soltera(o) Casada(o) Divorciada(o)
 Viuda(o) Unión Libre Otro

3.- Edad

De 10 a 20 años De 21 a 30 años De 31 a 40 años
 De 41 a 50 años De 51 a 60 años De 61 a 70 años
 De 71 a 80 años De 81 a 90 años De 91 a 99 años

4.- Máximo nivel de estudios

No asistió a escuela Primaria Secundaria
 Bachillerato Estudios técnicos Profesional
 Postgrado Otro

5.- Situación de estudios

Concluido sin certificado Certificado Sin concluir

6.- Nivel de Puesto

Operativo Enlace Jefe Departamento
 Subdirector de área Director de área Otro

7.- Años en el puesto actual

Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

8.- Años en la Administración Pública Federal

Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

CLIMA ORGANIZACIONAL 1 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

9. ¿En su área se reconoce el logro de resultados?

Sí No A veces

10. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

Sí No No recibo capacitación

11. ¿Considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios?

Sí No No sé

12. ¿Conoce las necesidades de los usuarios de su trabajo?

Sí No

13. ¿En su área existe comunicación con las demás áreas de la institución?

Sí No No sé

14. ¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?

Sí No

15. ¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?

Sí No

16. ¿Su trabajo le permite dedicar tiempo suficiente a su familia?

Sí No

17. ¿En su área se promueve el trabajo en equipo?

Sí No A veces

18. ¿Su jefe es congruente con lo que dice y hace?

Sí No A veces

19. ¿Su área es el mejor lugar para trabajar?

Sí No

CLIMA ORGANIZACIONAL 2 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

20. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro del área?

Sí No

21. ¿Conoce la normatividad que regula sus actividades dentro de su área?

Sí No

22. ¿Recibe alguna recompensa por los resultados de su trabajo?

Sí No A veces

23. ¿En su área existe un programa de capacitación adecuado a su trabajo?

Sí No No hay capacitación

24. ¿En su área existen mecanismos que capten las sugerencias para mejoras en el trabajo?

Sí No No sé

25. ¿En su área existen los mecanismos para captar las sugerencias de los usuarios?

Sí No No sé

26. ¿Su jefe inmediato le informa sobre los objetivos que se tiene que lograr como equipo?

Sí No A veces

27. ¿El equipo de cómputo en su área es adecuado para el desarrollo de su trabajo?

Sí No No requiero de equipo

28. ¿En su área recibe capacitación para trabajar en equipo?

Sí No A veces

29. ¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?

Sí No A veces

30. ¿Su área y/o institución cuenta con códigos de ética y conducta?

Sí No No sé

CLIMA ORGANIZACIONAL 3 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

31. ¿La estructura de su área de trabajo es adecuada para cumplir con los objetivos?

Sí () No () No sé

32. ¿La normatividad de su área está adecuada a las necesidades actuales?

Sí () No () No sé

33. ¿Los procedimientos de su área están actualizados?

Sí () No () No sé

34. ¿Su jefe es objetivo cuando evalúa su desempeño?

Sí () No () A veces

35. ¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?

() Sí () No No recibo capacitación

36. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en el trabajo?

Sí () No () No sé

37. ¿El trato dentro de su área es cordial y respetuoso?

Sí () No () A veces

38. ¿Sus superiores le comunican la visión, misión y valores de la institución?

Sí () No () A veces

39. ¿Tiene a tiempo el material que requiere para desempeñar su trabajo?

Sí () No () A veces

40. ¿En su área el trato entre servidores públicos es respetuoso?

Sí () No () A veces

41. ¿En su área de trabajo recibe apoyo cuando se le presenta una urgencia familiar?

Sí () No () A veces

CLIMA ORGANIZACIONAL 4 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

42. ¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?

Sí () No () A veces

43. ¿Su jefe es un servidor público ejemplar?

Sí () No () No sé

44. ¿Se siente orgulloso de ser parte de la institución?

Sí () No () No sé

45. ¿Sus superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área?

Sí () No () A veces

46. ¿Se siente comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo?

Sí () No

47. ¿Conoce la normatividad y/o procedimientos aplicables a su trabajo?

Sí () No

48. ¿Su jefe le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?

Sí () No () No recibo capacitación

49. ¿Su jefe le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?

Sí () No

50. ¿En su área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios?

Sí () No () A veces

51. ¿Se siente feliz haciendo su trabajo?

Sí () No () A veces

52. ¿En su área se trabaja en equipo?

Sí () No

CLIMA ORGANIZACIONAL 5 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

53. ¿Su jefe está abierto a sugerencias y comentarios?

() Sí () No () A veces

54. ¿Trabajar en el Gobierno le permite contribuir al bienestar de la sociedad?

() Sí () No () No sé

55. ¿En su área logran obtener mejores resultados sin incrementar los gastos?

() Sí () No () No sé

56. ¿En su área se promueve la cultura de la profesionalización?

() Sí () No () A veces

57. ¿Su área da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad?

() Sí () No () A veces

58. ¿En su área se respeta el horario de trabajo?

() Sí () No () A veces

59. ¿Su jefe contribuye al trabajo de acuerdo a sus capacidades?

() Sí () No () A veces

60. ¿En su área se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?

() Sí () No () A veces

61. ¿En su área se actúa conforme a los valores que promueve la institución?

() Sí () No () A veces

62. ¿En su área se dan oportunidades de ascenso y promoción?

() Sí () No () A veces

63. Si desea hacer un comentario, utilice los espacios siguientes

Nombre: _____

Fecha: _____

Instrucciones: *Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.*

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
1.-			5.-			9.-			13.-		
Persuasivo		-	Dócil			Ecuánime			Obediente	+	
Gentil	+		Atrevido		-	Preciso		-	Quisquilloso		
Humilde			Leal	+		Nervioso			Inconquistable		
Original			Encantador			Jovial	+		Juguetón		-
2.-			6.-			10.-			14.-		
Agresivo			Dispuesto		-	Disciplinado			Respetuoso	+	
Alma de fiestas	+		Deseoso			Generoso	+		Emprendedor		-
Comodino			Consecuente			Animoso		-	Optimista		
Temeroso		-	Entusiasta	+		Persistente			Servicial		
3.-			7.-			11.-			15.-		
Agradable	+		Fuerza de voluntad		-	Competitivo			Valiente	+	
Temeroso de Dios			Mente abierta	+		Alegre	+		Inspirador		-
Tenaz		-	Complaciente			Considerado	-	-	Sumiso		
Atractivo			Animoso			Armonioso			Tímido		
4.-			8.-			12.-			16.-		
Cauteloso	+		Confiado			Admirable			Adaptable	+	
Determinado		-	Simpatizador		-	Bondadoso		-	Disputador		
Convincente			Tolerante			Resignado			Indiferente		-
Bonachón			Afirmativo	+		Carácter firme	+		Sangre liviana		

Nombre: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
17.-			19.-			21.-			23.-		
Amiguero	+		Aventurero			Parlanchín			Diplomático		
Paciente		-	Receptivo			Controlado		-	Audaz		-
Confianza en sí mismo			Cordial	+		Convencional			Refinado		
Mesurado al hablar			Moderado		-	Decisivo	+		Satisfecho	+	
18.-			20.-			22.-			24.-		-
Conforme			Indulgente			Cohibido		-	Inquieto		-
Confiado		-	Esteta			Exacto	+		Popular		
Pacífico			Vigoroso		-	Franco			Buen vecino	+	
Positivo	+		Sociable	+		Buen compañero			Devoto		

Nombre: _____

Fecha: _____

Evalúe cada uno de los siguientes factores de acuerdo a la forma en que usted respondería a ellos de acuerdo a la siguiente escala:

(MM) MUY MALO

(B) BAJO

(S) SIGNIFICATIVO

(A) ALTO

(MA) MUY ALTO

A	1. CONCENTRACIÓN EN TRABAJO DE DETALLE
A	2. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD
MA	3. RESISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA
A	4. HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTES
A	5. NECESIDAD DE SER DIPLOMÁTICO Y COOPERATIVO
MA	6. DECISIÓN PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES
A	7. CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS
MA	8. HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS
S	9. CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRÓN DE TRABAJO ESTABLECIDO
A	10. NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA
S	11. SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ
S	12. CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCIÓN

A	13. HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
S	14. NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
A	15. RITMO Y COORDINACIÓN EN EL TRABAJO REPETITIVO
S	16. CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
A	17. SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
MA	18. PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTÚE
MA	19. HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES
MA	20. VISIÓN PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
MA	21. HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
S	22. CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTES
A	23. PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
A	24. SATISFACCIÓN PARA MANTENERSE EN EL PUESTO ACTUAL

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre: Beatriz Miranda Martínez Sexo: Femenino Hoja 1 de 2.

Unidad Administrativa: Comunicación Social Puesto: Técnico Especializado

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

1. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Cipriano Hernández Itzc

Buenaventura Gutiérrez Miranda

Miguel Hernández Mendoza

2. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Juan Manuel Valdez

Edgar García Maldonado

Mónica Contreras Téllez

3. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Miguel Ángel Hernández Mendoza

Buenaventura Gutiérrez

Cipriano Hernández

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre:

Hoja 2 de 2.

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

4. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Three empty horizontal bars for writing answers to question 4.

5. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Miguel Angel Hernandez Mendoza
Cipriano Hernandez Hernandez
Two empty horizontal bars for writing answers to question 5.

6. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Monica Contreras Tellez
Juan Manuel Valdez
One empty horizontal bar for writing answers to question 6.

Encuesta de clima laboral

DATOS GENERALES

Marque con una (x) según corresponda

1.- Sexo:

Mujer Hombre

2.- Estado Civil

Soltera(o) Casada(o) Divorciada(o)
 Viuda(o) Unión Libre Otro

3.- Edad

De 10 a 20 años De 21 a 30 años De 31 a 40 años
 De 41 a 50 años De 51 a 60 años De 61 a 70 años
 De 71 a 80 años De 81 a 90 años De 91 a 99 años

4.- Máximo nivel de estudios

No asistió a escuela Primaria Secundaria
 Bachillerato Estudios técnicos Profesional
 Postgrado Otro

5.- Situación de estudios

Concluido sin certificado Certificado Sin concluir

6.- Nivel de Puesto

Operativo Enlace Jefe Departamento
 Subdirector de área Director de área Otro

7.- Años en el puesto actual

Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

8.- Años en la Administración Pública Federal

Hasta 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años
 De 16 a 20 años De 21 a 25 años De 26 a 30 años
 De 31 a 35 años De 36 a 40 años De 41 a 45 años
 De 46 a 50 años De 51 a 55 años De 56 años o más

CLIMA ORGANIZACIONAL 1 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

9. ¿En su área se reconoce el logro de resultados?

Sí No A veces

10. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

Sí No No recibo capacitación

11. ¿Considera que en su área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios?

Sí No No sé

12. ¿Conoce las necesidades de los usuarios de su trabajo?

Sí No

13. ¿En su área existe comunicación con las demás áreas de la institución?

Sí No No sé

14. ¿Cuenta con el material necesario para el desempeño de sus funciones?

Sí No

15. ¿Cuenta con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo?

Sí No

16. ¿Su trabajo le permite dedicar tiempo suficiente a su familia?

Sí No

17. ¿En su área se promueve el trabajo en equipo?

Sí No A veces

18. ¿Su jefe es congruente con lo que dice y hace?

Sí No A veces

19. ¿Su área es el mejor lugar para trabajar?

Sí No

CLIMA ORGANIZACIONAL 2 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

20. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro del área?

Sí () No

21. ¿Conoce la normatividad que regula sus actividades dentro de su área?

() Sí No

22. ¿Recibe alguna recompensa por los resultados de su trabajo?

Sí () No () A veces

23. ¿En su área existe un programa de capacitación adecuado a su trabajo?

() Sí () No No hay capacitación

24. ¿En su área existen mecanismos que capten las sugerencias para mejoras en el trabajo?

() Sí () No No sé

25. ¿En su área existen los mecanismos para captar las sugerencias de los usuarios?

Sí () No () No sé

26. ¿Su jefe inmediato le informa sobre los objetivos que se tiene que lograr como equipo?

Sí () No () A veces

27. ¿El equipo de cómputo en su área es adecuado para el desarrollo de su trabajo?

Sí () No () No requiero de equipo

28. ¿En su área recibe capacitación para trabajar en equipo?

() Sí No () A veces

29. ¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?

Sí () No () A veces

30. ¿Su área y/o institución cuenta con códigos de ética y conducta?

Sí () No () No sé

CLIMA ORGANIZACIONAL 3 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

31. ¿La estructura de su área de trabajo es adecuada para cumplir con los objetivos?

Sí No No sé

32. ¿La normatividad de su área está adecuada a las necesidades actuales?

Sí No No sé

33. ¿Los procedimientos de su área están actualizados?

Sí No No sé

34. ¿Su jefe es objetivo cuando evalúa su desempeño?

Sí No A veces

35. ¿La capacitación que recibe mejora su desempeño en el trabajo?

Sí No No recibo capacitación

36. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en el trabajo?

Sí No No sé

37. ¿El trato dentro de su área es cordial y respetuoso?

Sí No A veces

38. ¿Sus superiores le comunican la visión, misión y valores de la institución?

Sí No A veces

39. ¿Tiene a tiempo el material que requiere para desempeñar su trabajo?

Sí No A veces

40. ¿En su área el trato entre servidores públicos es respetuoso?

Sí No A veces

41. ¿En su área de trabajo recibe apoyo cuando se le presenta una urgencia familiar?

Sí No A veces

CLIMA ORGANIZACIONAL 4 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

42. ¿Cuándo trabaja en equipo se logran mejores resultados?

Sí No A veces

43. ¿Su jefe es un servidor público ejemplar?

Sí No No sé

44. ¿Se siente orgulloso de ser parte de la institución?

Sí No No sé

45. ¿Sus superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área?

Sí No A veces

46. ¿Se siente comprometido a lograr buenos resultados en su trabajo?

Sí No

47. ¿Conoce la normatividad y/o procedimientos aplicables a su trabajo?

Sí No

48. ¿Su jefe le permite cumplir con la capacitación que tiene programada?

Sí No No recibo capacitación

49. ¿Su jefe le alienta a ser creativo en el desarrollo de su trabajo?

Sí No

50. ¿En su área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios?

Sí No A veces

51. ¿Se siente feliz haciendo su trabajo?

Sí No A veces

52. ¿En su área se trabaja en equipo?

Sí No

CLIMA ORGANIZACIONAL 5 de 5

Marque con una (x) según corresponda y sólo una opción

53. ¿Su jefe está abierto a sugerencias y comentarios?

Sí No A veces

54. ¿Trabajar en el Gobierno le permite contribuir al bienestar de la sociedad?

Sí No No sé

55. ¿En su área logran obtener mejores resultados sin incrementar los gastos?

Sí No No sé

56. ¿En su área se promueve la cultura de la profesionalización?

Sí No A veces

57. ¿Su área da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad?

Sí No A veces

58. ¿En su área se respeta el horario de trabajo?

Sí No A veces

59. ¿Su jefe contribuye al trabajo de acuerdo a sus capacidades?

Sí No A veces

60. ¿En su área se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo?

Sí No A veces

61. ¿En su área se actúa conforme a los valores que promueve la institución?

Sí No A veces

62. ¿En su área se dan oportunidades de ascenso y promoción?

Sí No A veces

63. Si desea hacer un comentario, utilice los espacios siguientes

Nombre: Mónica Contreras Téllez

Fecha: 01-Sep-2012

Instrucciones: Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
1.-			5.-			9.-			13.-		
Persuasivo			Dócil			Ecuánime	+		Obediente		
Gentil	+		Atrevido		-	Preciso			Quisquilloso		-
Humilde			Leal			Nervioso		-	Inconquistable		
Original		-	Encantador	+		Jovial			Juguetón	+	
2.-			6.-			10.-			14.-		
Agresivo		-	Dispuesto	+		Disciplinado			Respetuoso	+	
Alma de fiestas	+		Deseoso		-	Generoso		-	Emprendedor		-
Comodino			Consecuente			Animoso			Optimista		
Temeroso			Entusiasta			Persistente	+		Servicial		
3.-			7.-			11.-			15.-		
Agradable			Fuerza de voluntad			Competitivo		-	Valiente	+	
Temeroso de Dios		-	Mente abierta	+		Alegre	+		Inspirador		
Tenaz	+		Complaciente		-	Considerado			Sumiso		
Atractivo			Animoso			Armonioso			Tímido		-
4.-			8.-			12.-			16.-		
Cauteloso			Confiado			Admirable			Adaptable	+	
Determinado	+		Simpatizador		-	Bondadoso			Disputador		-
Convincente			Tolerante	+		Resignado		-	Indiferente		
Bonachón		-	Afirmativo			Carácter firme	+		Sangre liviana		

Nombre: Mónica Contreras Tellez

Fecha: 01-Sep-2012

Instrucciones: *Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describa (+) y la que menos le describa (-) Asegúrese de marcar solamente una palabra en (+) y (-) de cada serie.*

GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-	GRUPO	+	-
17.-			19.-			21.-			23.-		
Amigüero			Aventurero	+		Parlanchín			Diplomático	+	
Paciente		-	Receptivo			Controlado			Audaz		
Confianza en sí mismo	+		Cordial			Convencional		-	Refinado		
Mesurado al hablar			Moderado		-	Decisivo	+		Satisfecho		-
18.-			20.-			22.-			24.-		
Conforme		-	Indulgente		-	Cohibido		-	Inquieto	+	
Confiado			Esteta			Exacto			Popular		-
Pacífico			Vigorouso			Franco	+		Buen vecino		
Positivo	+		Sociable	+		Buen compañero			Devoto		

Nombre: Mónica Contreras Tellez

Fecha: 01-Sep-2012

Evalúe cada uno de los siguientes factores de acuerdo a la forma en que usted respondería a ellos de acuerdo a la siguiente escala:

(MM) MUY MALO

(B) BAJO

(S) SIGNIFICATIVO

(A) ALTO

(MA) MUY ALTO

S	1. CONCENTRACIÓN EN TRABAJO DE DETALLE
S	2. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD
S	3. RESISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA
MA	4. HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTES
MA	5. NECESIDAD DE SER DIPLOMÁTICO Y COOPERATIVO
A	6. DECISIÓN PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES
S	7. CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS
A	8. HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS
S	9. CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRÓN DE TRABAJO ESTABLECIDO
S	10. NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA
S	11. SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ
A	12. CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCIÓN

A	13. HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
B	14. NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
A	15. RITMO Y COORDINACIÓN EN EL TRABAJO REPETITIVO
A	16. CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
S	17. SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
S	18. PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTÚE
S	19. HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES
A	20. VISIÓN PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
MA	21. HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
MA	22. CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTES
S	23. PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
MA	24. SATISFACCIÓN PARA MANTENERSE EN EL PUESTO ACTUAL

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre: <i>Mónica Contreras Téllez</i>	Sexo: <i>Femenino</i>	Hoja 1 de 2.
Unidad Administrativa: <i>Comunicación Social (Síntesis)</i>	Puesto: <i>Técnico Especializado</i>	

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE Prensa DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

1. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con más cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Cipriano Hernández Hernández

Miguel Valdez Lara

Buenaventura Gutiérrez Miranda

2. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con menos cercanía a ti.
(Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Beatriz Miranda Martínez

Miguel Ángel Hernández Mendoza

3. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales te gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Miguel Ángel Hernández Mendoza

Buenaventura Gutiérrez Miranda

Cipriano Hernández Hernández

PERFIL SOCIOMÉTRICO

Nombre:

Hoja 2 de 2.

GRUPO DE TRABAJO PARA ELABORACIÓN DE CARPETA DE RECORTE DE PRENSA DE FIN DE SEMANA Y DÍAS FESTIVOS DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Director (Hugo Domínguez Pérez) • Subdirector de Síntesis (Edgar García Maldonado) • Jefe de Departamento de Síntesis Nacional (Juan Manuel Valdez Torres) • Jefe de Oficina (Miguel Ángel Hernández Mendoza) • Técnico Superior (Cipriano Hernández Hernández) • Técnico Especializado (Beatriz Miranda Martínez, Mónica Contreras Téllez y Buenaventura Gutiérrez Miranda)

4. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo con los cuales no gustaría formar un grupo de trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Three empty horizontal bars for writing answers to question 4.

5. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de mayor importancia que consideres)

Cipriano Hernández Hernández
Miguel Ángel Hernández Mendoza
Beatriz Miranda Martínez

6. Quienes son los 3 compañeros o compañeras de trabajo a quienes no recurrirías para que te resuelvan una duda o problema en tu trabajo. (Escribe de arriba hacia abajo dependiendo el grado de menor importancia que consideres)

Three empty horizontal bars for writing answers to question 6.

7. BIBLIOGRAFÍA

BAGUER ALCALÁ, A. (2005) ¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. España: Ediciones Díaz Santos.

BERNAL GONZALEZ, I. (2010) Análisis del clima organizacional: caso de estudio de la Coordinación de Seguridad y Custodia del Centro de Ejecución de Sanciones Victoria. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.

BOBENRIETH, M.; PEREDA, C., MORAGA; E., CISTERNAS. (1976) La Organización informal: análisis psicométrico de un curso de administración hospitalaria. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana*, Mayo 1976 [en línea] 19 agosto 2012. Dirección URL: <http://hist.library.paho.org/spanish/Bol/v80n5p435.pdf>

BRANDOLINI, A. (2008) Comunicación interna. Recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires: La Crujía.

CAPRIOTTI PERI, P. (2009) Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago de Chile: Andros Impresores.

CELSI BRÖNSTRUP, S.; ELENA GODOI, E. y R. IBEIRO. (2007 julio-diciembre). Comunicación. Lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 51, 30-35. Está indicado: Volumen XXVI, de la página 30-35.

CLEAVER COMPANY INTERNATIONAL, INC. (2011) Heritage. [En línea] Consultado el 16 de febrero de 2013. Disponible en: <http://cleavercompany.com/index.php/about/history/>

NAVARRO, E. y GARCÍA SANTILLÁN. (2007) Clima y compromiso organizacional. [en línea]. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007c/340/

FAVARO, D. (2008) Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Buenos Aires: Robert E, Grancharoff e Hijo.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. (2009) La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

FORERO MELO, C.(2005) Construcción del estado del arte de la comunicación organizacional en la Ciudad de Cali [en línea] Disponible en: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/5597/1/129154.pdf>

GALLADRO CANO, A. (2002) Curso de teorías de la comunicación. México: Cromocolor.

GARCÍA SOLARTE, M. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración. México: Universidad del Valle.

GARCÍA VILLAMIZAR, G. E. (2007) Clima organizacional: hacia un nuevo modelo. Revista PorkiAn, No. 12

GEUM. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. 2003. *Manual de percepciones de la Administración Pública Federal.* Diario Oficial de la Federación. 30 de mayo de 2003. México.

GONZÁLEZ MOTHELET, M. (2002) Seminario de comunicación organizacional. Universidad de Londres. México.

LFTSE. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. 1963. México. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

MACÍAS CORTÉS, G. J. (2003) Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones: contexto y caracterización. Tesis de Doctorado no publicada, Universidad Autónoma de Barcelona. España.

MARTÍNEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. (2010) Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México: Trillas

MORALES SANTOS, CAROLINA. (2000) Prueba Cleaver [En línea] Consultado el 25 de febrero de 2013. Disponible en <http://es.scribid.com/doc/69348767/Prueba-Cleaver>

RAMOS PADILLA, C. (1995) La comunicación: un punto de vista organizacional. México: Trillas.

SEMARNAT. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2000. *Manual de organización general de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.* Diario Oficial de la Federación. 30 de noviembre de 2000. México.

SEMARNAT. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2001. *Reglamento interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.* Diario Oficial de la Federación. 04 de junio de 2001. México.

SEMARNAT. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2004. *Condiciones Generales de Trabajo.* México.

SEMARNAT. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2006. *Manual de Procedimientos Administrativos SEMARNAT-111.1-MPROC-2006.* México.

SEMARNAT. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2011. *Quinto Informe de Gobierno.* Septiembre de 2011. México.

SEMARNAT. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2011. *Reglamento interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.* Diario Oficial de la Federación. 08 de abril de 2011. México.

SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 1999. *Norma que regula las jornadas y horarios de labores en la Administración Pública Federal.* Diario Oficial de la Federación. México.

TABOADA MEZA, MARCO ANTONIO. (2000) Manual de aplicación e interpretación de pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Autónoma de Puebla, México.