



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**Diagnóstico en Comunicación Organizacional del Instituto de Transparencia,
Acceso a la Información, Protección de Datos Personales y Rendición de
Cuentas de la Ciudad de México.**

TESINA

Prototipo Profesional

PRESENTA:

Alma Priscila Jasso Pichardo

Para obtener el título de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesora: Mtra. Mónica Susana Amilpas García

Ciudad de México, 2020



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme amado tanto sin haberlo merecido; por darme la vida en carne y en espíritu; por proveerme de salud; de una familia que me apoya; un hogar al que puedo llegar; de alimento no sólo material sino, espiritual; por su sustento que es continuo; por llenarme de capacidades, dones y talentos; por las fuerzas que me da para seguir día a día en este mundo; por esa paz y amor que sobrepasa todo entendimiento humano.

Agradezco a Dios por la vida de mi mamá Alma Rosa Pichardo, quien ha sido uno de mis mayores regalos en esta Tierra, su incondicional amor que se ve reflejado día con día a través de su apoyo, sus cuidados, su protección, sus consejos, sus enseñanzas, su amor por Dios. Gracias, por ser mi mamá. Te amo y te bendigo.

Asimismo, agradezco por la vida de mi papá Mario Fernando Jasso, que ha sido una constante motivación para lograr aquello que me propongo, por el apoyo que me ha dado en la medida de sus posibilidades. Gracias por todo papá. Te amo y te bendigo.

Le agradezco tanto a Dios porque un día escuchó mi petición de concederme un hermanito: Axel Fernando Jasso Pichardo, el mejor hermano que pude tener, su gran ejemplo de consagración, amor a Dios; un ejemplo vivo de fe, alegría, esfuerzo, dedicación, pasión por vivir y agradar a Dios constantemente. Te amo hermano y te bendigo. Gracias por todo.

De igual manera, le agradezco a Dios con todo el corazón por toda mi familia, en general: abuelitos, abuelitas, tíos, tías, primos, primas, todos y cada uno GRACIAS, gracias por ser parte de mi vida, de mis bases, de influir en ser quien soy. Los amo y bendigo sus vidas.

Asimismo, agradezco por la vida de mi asesora Mónica Amilpas, quien fue un apoyo y una tutora para todo este proceso, a pesar de sus grandes cargas de

trabajo. Gracias por brindarme un poco de tu tiempo y tus conocimientos. Te agradezco y bendigo tu vida. De igual manera agradezco a mis profesores de la universidad y a mi sínodo, los admiro y bendigo sus vidas.

Agradezco infinitamente por todas las personas que ha puesto en mi camino; grandes amistades; personas ejemplares; amables y no tan amables, gracias a Dios por sus vidas.

Cómo no agradecer por una persona especial, por la obra que está haciendo en él y lo que hará, por su cariño, motivación y apoyo. Que Dios te bendiga cada minuto de tu vida. ♥

Igualmente, al Mtro. Arístides R. Guerrero, quien usó Dios como herramienta para esforzarme y alentarme a concluir este proyecto.

Les agradezco y bendigo sus vidas.

Filipenses 4:4

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	8
1.1 Comunicación.....	8
1.2 Comunicación organizacional.....	13
1.3 Comunicación interna.....	15
1.4 Cultura organizacional.....	19
1.5 Clima organizacional.....	24
1.6 Diagnóstico organizacional.....	25
CAPÍTULO II. HISTORIA DEL INFO.....	29
2.1 Historia.....	29
2.2 Estructura del INFO.....	31
CAPÍTULO III. SITUACIÓN ACTUAL DEL INFO.....	35
3.1 Descripción de la organización.....	35
CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y RESULTADOS.....	40
4.1 Diagnóstico organizacional del INFO.....	40
4.1.1 Comunicación organizacional del INFO.....	40
4.1.2 Cultura del INFO.....	45
4.1.3 Clima organizacional del INFO.....	47

4.2 Análisis de las encuestas aplicadas.....	49
4.3 Análisis FODA del INFO.....	67
4.3.1 Cruce DA-FO del INFO.....	69
4.3.2 Cruce DO-FA del INFO.....	70
4.4 Propuestas estratégicas.....	72
4.4.1 Comunicación Interna.....	72
4.4.2 Cultura.....	73
4.4.3 Clima.....	74
Conclusiones.....	76
Bibliografía.....	78
Cibergrafía.....	79

INTRODUCCIÓN

La comunicación no sólo es una herramienta sino es uno de los pilares más fundamentales dentro de cualquier organización, sea cual sea su sector y estructura, así como de cualquier tipo de relación, puesto que es intrínseca al ser humano, quienes las crean.

De ahí, la importancia del presente trabajo, en el cual se expondrán los resultados arrojados por el diagnóstico realizado al Instituto de Transparencia, Acceso a la Información, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, INFO, donde se abordaron diferentes aspectos de comunicación interna.

Asimismo, se realizaron modelos de análisis que permitieran segmentar la información y los datos para su posterior valoración.

La ventaja de elaborar modelos de análisis es que son selectivos y sirven como criterio orientador del análisis, lo cual es necesario debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan a su vez con innumerables subsistemas que no pueden ser analizados por el consultor en su totalidad.

Del mismo modo, se puede entender a las organizaciones como el choque de dos contingencias. Por un lado, las normas, políticas, reglas y valores de la organización, las cuales están formalizadas de manera escrita, y, por otro lado, las actitudes, conductas y personalidades de los miembros; ambas forman un sistema social que se llama organización.

Es por ello que, al momento de realizar un diagnóstico, el profesional que lo lleva a cabo debe tener en cuenta la manera en cómo la organización se ve a sí misma, pero, también cómo los empleados perciben su vivencia e integración a la misma para poder contrastar estos datos y ofrecer propuestas coherentes y eficientes.

Existe una lista de variables que pueden ser estudiadas para realizar un diagnóstico puntual de la empresa, tales como: inducción y capacitación; medios

de comunicación; liderazgo; filosofía e identificación; hábitos y costumbres; actividades de convivencia; cambios en la organización; clima laboral; convivencia y espacio de trabajo.

Estas variables fueron seleccionadas por ser relevantes a los tres puntos en los que se enfoca el diagnóstico que son el clima, la cultura y la comunicación interna.

Para llevar a cabo el diagnóstico organizacional del INFO, la metodología consistió en realizar encuestas a los empleados del Instituto a partir de las cuales se ordenaron los resultados y se elaboraron matrices de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Los datos arrojados y las matrices serán la base para ofrecer las propuestas finales de mejora en la comunicación interna de la organización con el enfoque particular de los tres aspectos principales.

Estas mejoras tienen el propósito de minimizar las amenazas y debilidades de la organización, así como maximizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que el entorno presenta.

Por último, al final del trabajo se podrán encontrar los anexos y las gráficas resultantes del barrido de datos de las encuestas. A partir de éstas es que se hacen las valoraciones y se encuentran los elementos de la matriz FODA, que llevan a la formulación de estrategias.

CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1.1 COMUNICACIÓN

Según el Diccionario Etimológico, la palabra comunicación proviene del latín *communicatio*, que significa compartir o comunicar;¹ de éste se desprende *communis*, esto es, común o mutuo. Todo ello define a la comunicación como una relación entre poner en común alguna información, impartirla o difundirla.

John Fiske define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes."² Para el autor Antonio Pasquali la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse (1970)³, justo como su esencial ingrediente estructural, ya que donde no hay comunicación se vuelve imposible la formación de alguna base social.

Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Concluye considerando a la comunicación como la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.⁴

Daniel Scheinsohn define la comunicación de una forma más sencilla, como "el proceso que se configura a partir de la transmisión de información de una o varias personas a otra u otras distintas."⁵ (Scheinsohn, 1998, p. 57)

¹ Sergio Sandoval, *Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*, España, 1998, M.E. Editores, S.L., p.210.

² Fiske, John, *Introducción al estudio de lo comunicación*, Versión en español. Patricia Anzola, Asociación, p.XX Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, ALAIC, Editorial Norma, Colombia, 1984

³ Pasquali, A., *Comprender la comunicación*, Caracas, Venezuela: Monte Avila Latinoamericana, p.43

⁴ *Íbidem*.

⁵ Scheinsohn, D. (1998) *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*, Fundación OSDE. Recuperado el 10 de enero de 2019, de <https://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>

De lo anterior se entiende que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en constante interacción, a través de un proceso comunicativo basado en señales, expresiones, sonidos, gestos, símbolos o hasta el sonido mismos. En lo seres humanos la comunicación se determina, además de lo anterior, con el uso del lenguaje, de procesos psicosociales dentro de un determinado entorno.

Como parte fundamental de la comunicación se encuentra la característica individual que cada ser humano posee en su expresión, ya que cada individuo piensa diferente, actúa de una forma distinta y percibe la vida de una manera particular; una situación en específico puede ser concebida de forma distinta por dos individuos.

A través de la comunicación modificamos nuestras acciones, comportamientos, actitudes, percepciones, entre otros. Gracias a este proceso comunicativo logramos relacionarnos e interactuar con otros individuos y con los diferentes sistemas a nuestro alrededor.

Cada etapa, en diferentes procesos y con variados objetivos el ser humano se vale de la comunicación para expresar un sinnúmero de sentimientos, deseos, necesidades, gustos, anhelos, así como, aquello que no le desagrada o que le molesta, etcétera.

El primer acercamiento del ser humano con la comunicación es al nacer, es más, se puede ir aún más atrás y se observa cómo este fenómeno comunicativo influye aún en nuestras células. No obstante, como proceso formal se da desde la primera interacción que tiene el bebé con la mamá y a lo largo del caminar del ser humano: cuando la persona acude al doctor y le dice cómo se siente; cuando se expone una opinión o un punto de vista respecto de un tema; al generar relaciones familiares, escolares, laborales y demás.

Carlos Fernández Collado menciona a la comunicación como, un proceso psico social que comprende toda forma de transmisión o intercambio de ideas,

sentimientos, actos volitivos y vivencias en general⁶. El autor considera que para generar comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio común de éstos, entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. De esta forma, quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos generales o particulares.

La autora María del Socorro Fonseca, en el libro Comunicación oral y escrita, sostiene que la comunicación es:

*“llegar a compartir algo de nosotros mismos, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge por la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significado de acuerdo a experiencias previas comunes”.*⁷

Ahora, como parte fundamental, racional y emocional de estas interacciones se encuentran las diferentes herramientas que facilitan el proceso de comunicación, tales como los grandes medios de comunicación masiva, dispositivos electrónicos, entre otros.

Con la ayuda de ciertas herramientas los seres humanos interactúan constantemente en pequeños, medianos y grandes sistemas de redes sociales, compartiendo vivencias, emociones, deseos, opiniones, necesidades, y demás expresiones, estableciendo objetivos generales y particulares.

Por ejemplo, el desarrollo de los roles que presenta cada integrante de una familia; cuando en la escuela se reúne un grupo de compañeros para la entrega de un trabajo o exposición de un tema; en alguna reunión de vecinos dentro una comunidad, para discutir y determinar acciones específicas con el objetivo de un bienestar en común; en las reuniones de trabajo dentro de la organización a la que

⁶ Fernández, Collado, La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, México, 1991, p.23.

⁷ Socorro, Fonseca, La Comunicación Oral y Escrita, Editorial Pearson Educación, México, 2011, pág.2 (<https://espacioculturayarte.files.wordpress.com/2016/05/comunicacion-oral.pdf>)

se pertenece, para resolver cierto asunto en específico; o, simplemente el hecho de entablar una conversación casual con algún amigo.

Existen diferentes tipos de comunicación, Jaime A. Grados (2006, p.16) los clasifica en⁸:

- Comunicación intrapersonal. La cual hace referencia a la comunicación que un individuo tiene consigo mismo, genera una autorreflexión y autoconocimiento.
- Comunicación interpersonal. A través del uso de los órganos de los sentidos, se desarrolla entre dos o más personas y las relaciones sociales se vuelven su objetivo.
- Comunicación intermedia. En este tipo de comunicación entra en juego un elemento físico que va a ser el encargado de transmitir la información que se genere a una o más personas, se encuentra entre la comunicación masiva y la comunicación interpersonal. Un ejemplo de ello son los oficios en una organización, los memorándums, etc.
- Comunicación de masas. Aquella que tiene como objetivo la transmisión de mensajes a grupos grandes de personas.
- Comunicación verbal. En la cual interviene como base principal el uso de la lengua como un código entre individuos para interrelacionarse, es decir, toda comunicación verbalizada.
- Comunicación no verbal. A diferencia de la comunicación verbal, este tipo de comunicación no está regida por el uso de la lengua, sino que está ligada a la cultura, es toda aquella comunicación que se da a través de símbolos, movimientos corporales, modificadores de la voz, gestos, hasta la música misma.

Es decir, como individuos usamos la comunicación todo el tiempo, como un elemento para vivir en sociedad, ya sea del tipo intrapersonal, verbal, masiva, no verbal, etcétera. Pero, será un proceso comunicativo exitoso cuando el mensaje

⁸ Granados, J. A., (2006), Proceso de la comunicación. Dinámicas de creatividad intelectual, editorial Trillas, México, 2006, p. 16

haya sido introyectado, comprendido y retroalimentado, si no en su totalidad sí en un gran porcentaje, de lo contrario se considera una comunicación fallida o, en su caso, un simple proceso de transmisión de información.

Más allá de la comunicación intrapersonal, para lograr que ésta sea efectiva es necesaria la participación de dos interlocutores y el reconocimiento del otro, como un principio de otredad, esto es, saber y estar conscientes que la otra persona es tan compleja como uno mismo y que para poder interactuar, lograr un entendimiento óptimo y cumplir los objetivos previstos de las dos partes es necesario lograr la comprensión del mensaje comunicado, la retroalimentación y visualizar al otro como parte indispensable e inescapable de la comunicación. En ese momento interviene en la comunicación el factor organización humana.

El Diccionario de la Real Academia Española define a la organización como “una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”⁹

De esta manera, los seres humanos estamos en continuo contacto con las organizaciones, de hecho, podemos conceptualizarnos con las palabras ser humano-comunicación-organización, puesto que nos desenvolvemos en distintas organizaciones, en diferentes momentos de la vida, a lo largo del caminar por este mundo.

Ya que los seres humanos somos comunicación y nos desenvolvemos constantemente en organizaciones, es necesario definir a la comunicación organizacional.

⁹ Real Academia de la Lengua Española, consultada el 13/01/2018 <http://dle.rae.es/?id=RBkqIJ>

1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación está presente en todo momento de la vida del ser humano, en sus constantes relaciones e interacciones con el otro y en el entorno, se da de una forma natural y a través de procesos, se vale de herramientas que la potencializan y, en ocasiones, también pueden resultar con un efecto contrario saturando la información.

Darío Rodríguez menciona que “las organizaciones resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana.”¹⁰

Los seres humanos somos racionales, por lo tanto, se espera que cada actividad que realizamos se desenvuelva en ese ámbito, cuando entran en interacción unos con otros una de las consecuencias es la creación de organizaciones, éstas de igual manera pueden adolecer de problemas en sus comunicaciones.

Y es que, como individuos somos tan complejos, leemos y entendemos la vida de manera singular, venimos de distintos caminos, sobrevivimos a diferentes batallas, pensamos, actuamos y decimos de acuerdo con nuestra concepción, aunque a veces no siempre resulte coherente; si así somos, la pregunta es ¿Cómo son, entonces, las organizaciones?

Gerald Goldhaber describe a la organización como un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles.¹¹

Este mismo autor dice que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto, que es influenciado al mismo tiempo que influye al entorno. Implica mensajes, su flujo, su propósito, dirección y el medio empleado. Es decir, este proceso comunicativo implica una participación de personas, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales e intrapersonales, así como habilidades.

¹⁰ Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, p.35

¹¹ Goldhaber, Gerald, Comunicación Organizacional, Editorial Logos Consorcio, México 1975, p.107.

El flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes es la manera en que los mensajes se vuelven la información percibida y ésta, a su vez, recibe un significado por parte de los receptores. La tendencia a la comunicación está basada en redes: unilaterales, bilaterales y multilaterales, las cuales son los flujos de mensajes originados en la información.

Por último, Fernández Collado define a la comunicación organizacional como "... conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"¹²

Así, para coordinar adecuadamente una organización se vuelve necesaria la comunicación, ya que ésta actúa como el vínculo para la realización de metas y objetivos.

Las organizaciones están compuestas de una estructura, ya sean mecánicas u orgánicas, entre otras, la cual está constituida por el sistema formal de tareas, la manera de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.

En la actualidad, para que una organización funcione correctamente, responda a los cambios constantes, y pueda hacer frente a las fuerzas competitivas del entorno, así como, lograr sus objetivos, es necesario un diseño organizacional, esto es el proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que a través de la comunicación se puedan realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar las metas proyectadas.

Dentro del diseño organizacional se encuentra:

- El manejo de la contingencia.

¹² Fernández, Collado, La Comunicación en las Organizaciones, México, Ed. Trillas, 1999, p.22.

- La obtención de la ventaja competitiva.
- El ciclo de vida de la organización.
- Cultura organizacional.

Por ende, la comunicación organizacional está presente en el día cotidiano de los seres humanos, por esta razón se deben tomar en cuenta los objetivos, las ventajas, el análisis, el desarrollo, la influencia de la comunicación en la organización, el proceso de detección de elementos (grupos de interés), tendencias, entorno y fuerzas competitivas, que influirán en la comunicación interna, en el clima y la cultura organizacional.

Todas estas características del sistema organizacional, la posibilidad de creación y recreación, nos llevan a la necesidad de conocer la situación, condiciones y alternativas que resultan para la solución de problemas.

1.3 COMUNICACIÓN INTERNA

Antes de ahondar en el tema de la comunicación interna, voy a tocar una breve definición del autor Jesús García, sobre la conceptualización de la organización como empresa. El autor comenta: “en cuanto a organizaciones, las empresas (por privada que sea su titularidad) son instituciones sociales y, de alguna manera públicas, en el sentido de que comparecen en el mercado para satisfacer una serie de necesidades, no sólo privadas y materiales, sino también públicas y sociales.”¹³

Muchas organizaciones enfatizan su mirada en mejorar una comunicación con los públicos externos, proyectar su imagen, sus logros, entre otros objetivos; se ven preparados para hacer frente a una competitividad externa, pero descuidan al público y las situaciones internas que se presentan a diario, olvidándose de las necesidades, la gran importancia y peso que conlleva una buena comunicación interna.

¹³ García, Jesús, La Comunicación Interna, Editorial Díaz de Santos, Madrid España, 1998. P.7.

Para Pizzolante la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. (2004)

Kreps, citado por Francisca Morales Serrano, en el libro Dirección de Comunicación empresarial e Institucional, la menciona como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.”¹⁴ (1990)

Joan Acosta considera que “el problema central de las relaciones dentro de una empresa es la comunicación...Es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se les escucha también a ellos¹⁵”.

La comunicación interna es una necesidad estratégica y común, así como un fundamento en la estructura de la institución para que pueda desenvolverse óptimamente, diseminar y poner en marcha las metas y reglas de la organización. Asimismo, a través de la comunicación interna se puede mejorar la gestión de las organizaciones, aumentar la producción con una mayor calidad, favorece la satisfacción laboral, promueve en los empleados las actitudes necesarias para el logro de proyectos y objetivos, coordina las actividades, proporciona retroalimentación en todos los niveles jerárquicos, entre otros aspectos.

El autor José Álvarez, escribió en la Revista Electrónica “Razón y Palabra”: “La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos. De lo contrario, se repetiría un caso muy común en las empresas que no han entendido el valor estratégico de la comunicación: disponen de excelentes medios

¹⁴ Morales, Francisca, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Ediciones Gestión, Barcelona, 2001, p. 219.

¹⁵ Acosta, J., La Mirada Interior, Apertura, Cuaderno No. 1.

de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna.”¹⁶

La comunicación interna se puede definir en cuatro niveles básicos:

- 1.- Nivel intrapersonal: Comunicación con uno mismo.
- 2.- Nivel interpersonal: Comunicación que se da entre dos personas.
- 3.- Nivel de pequeños grupos: Comunicación que se da entre tres o más personas, en ésta la interacción del grupo está compuesta por muchas relaciones interpersonales
- 4.- Nivel multigrupos: Es la comunicación que se desarrolla al centro de un sistema social.

Ahora bien, dentro de cada organización, cotidianamente existen dos tipos de comunicación: formal e informal.

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos de forma explícita, se define a través de la estructura organizacional establecida, esto es, los niveles, divisiones, departamentalización, responsabilidades, descripción de tareas, etcétera.

Darío Rodríguez menciona que la naturaleza de los canales de comunicación formales por lo regular responde a cuatro trayectorias: comunicaciones descendentes, ascendentes horizontales y formales¹⁷

1. Descendente: Es el tipo de comunicación más utilizado en las organizaciones. Se genera en los altos mandos jerárquicos y desciende de forma vertical hacia los niveles jerárquicos menores; pueden ser órdenes, contactos entre superiores y subordinados. En este tipo de comunicación se puede concebir al manejo de la información como poder, es decir, dentro de

¹⁶ Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, “Razón y Palabra”, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html> Consultada el 20/01/2018.

¹⁷ Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, p.63

la estructura jerárquica los puestos con mayor rango manejan más información y por lo tanto su espectro de poder se amplía.

2. Ascendente: Esta comunicación surge de los niveles jerárquicos menores de la empresa, esto es, nace de la base de los colaboradores hacia la alta dirección de la organización. Algunos de ellos pueden ser los procedimientos de sugerencias y de quejas¹⁸
3. Horizontal: Este tipo de comunicación por lo regular se da entre pares, personas de diferentes departamentos y entre los miembros de una misma área, se deriva de los flujos y relaciones de trabajo. De igual manera, puede generar un ambiente propicio para el surgimiento del rumor.
4. Formal: Como medios de comunicación establecidos por la organización, los cuales surgen y son dirigidos a los distintos niveles jerárquicos, un ejemplo de ello pueden ser los oficios, memorándums, entre otros. A diferencia del sistema informal de comunicación que es generado a través de los rumores.

Por otro lado, la comunicación informal es toda aquella que se crea y emite de manera no oficial, se da a través de canales no planificados, no está necesariamente prescrita en la jerarquía y estructura formal de la organización. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización. No obstante, esta forma de comunicación es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar sus objetivos, ya que se produce de una forma espontánea, lo que impide cierta influencia en ella, y está motivada en su mayor parte por el interés del individuo.

Como pieza clave del beneficio que trae consigo la comunicación interna es su cultura e imagen; la imagen de una institución dependerá principalmente de la satisfacción de sus públicos internos, esto es, de sus empleados, y de la forma en que ellos desarrollen su labor con la sociedad, y la cultura se describirá en el siguiente rubro.

¹⁸ Íbidem

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de las organizaciones a través de su cultura nos permite conocer no sólo a las personas que conforman la organización, sino la esencia misma que emana de ella, de tal manera que podamos dirigir correctamente el rumbo, apropiación y sentido de la organización a través de sus mismos empleados.

La cultura es parte fundamental de todo ser humano y, por lo tanto, de cualquier grupo social coordinado, dirigido y con un objetivo en común. Dentro de una organización, la cultura de cada individuo se fusiona con la cultura propia de la organización y ésta, a su vez, necesita ser reforzada constantemente.

Ronnie Lessem cita a Malinowski quien define a la cultura como "... un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales... ideas y oficios humanos, creencias y costumbres... un vasto aparato, en parte material, en parte humano, y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan."¹⁹

Partiendo de esto podemos entender que, en la organización como conjunto de individuos existe una variedad de aspectos emocionales, pragmáticos, conceptuales, perceptivos, entre otros, propios de cada persona que se irán manifestando en el día a día.

Esto resulta de suma importancia, puesto que la pieza clave de cada organización, sea del tipo cualquiera, son sus colaboradores. Ellos se vuelven portavoces de lo que es la organización; lo que hace y deja de hacer; así como lo que pretende ser.

En paralelo a la cultura propia de cada integrante, se encuentra la dominante propia de la organización. En ella se ven reflejados los detalles de la esencia y lo cotidiano del quehacer institucional, es decir, la manera en que va a concebir lo que es bueno o malo, lo que se debe y no hacer, etcétera.

¹⁹ Lessem, Rnnie, *Gestión de la Cultura Corporativa*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid España, 1992, p.1.

Daniel Scheinsohn define la cultura corporativa como “el conjunto de formas, tradiciones con las que la gente de una empresa piensa y actúa ante las situaciones que enfrente a diario.”²⁰

El autor Gareth Morgan en su libro *Imágenes de la Organización*, describe a las organizaciones como “sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno”.²¹

Es decir, la organización como cultura es el espacio laboral donde cada empleado comparte un sistema de valores, costumbres, tradiciones, normas, contexto, concepción, etcétera; a su vez, esta cultura individual se ve fusionada con la cultura de la organización misma; todo ello se puede manifestar a través de los símbolos, el lenguaje y las rutinas.

Edgar Schein menciona sobre la cultura de un grupo lo siguiente:

“La cultura de un grupo puede ser definida como el aprendizaje compartido acumulado de ese grupo, ya que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna; que ha trabajado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y comprender en relación con esos problemas.

Este aprendizaje acumulado es un patrón o sistema de creencias, valores y normas de comportamiento que se dan por sentado como supuestos básicos y finalmente fuera de la conciencia.”²²

²⁰ Scheinsohn, Daniel, *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*, Fundación OSDE, 1998, Argentina, p. 88.

²¹ Gareth, Morgan, *Imágenes de la Organización*, Alfaomega, México, 1996, p.38.

²² Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, Wiley, 2010, United States of America, p. 6

“The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and

Esto es, la cultura en una organización es la apropiación de aprendizajes acumulados, tanto individuales como generales, éstos se van desarrollando y apropiando por parte de los empleados conforme se desempeñan las labores en el día a día.

Esta serie de valores y normas de comportamiento se dan por sentado como supuestos básicos de la organización de una forma explícita e implícita, siendo parte fundamental para llevar a cabo los procesos de adaptación hacia el entorno e integración dentro de la misma organización, Pues, definen su comportamiento.

Autores como Robinson describen dentro de cada organización, una cultura dominante, la cual expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros; subculturas, es decir, mini culturas en la organización, definidas por la división de departamentos; y los valores centrales o dominantes que se aceptan en toda organización.²³

Ahora, Schein (2010) divide los elementos de la cultura en tres niveles: producción, como un nivel básico tangible y visible; los valores, como aquellos elementos sobre los que se tiene un mayor grado de conciencia; y, las presunciones subyacentes básicas, estos son los valores propios de la organización, los cuales son validados por cada miembro y éstos, a su vez, involucran su aprendizaje cultural, creencias y principios.

Todos estos niveles, sistemas de valores, creencias, etc., de cada individuo dentro del entorno laboral, serán características clave en la comunicación y servirán de guía compartida por los miembros de la organización.

De esta manera, se puede lograr, como parte del objetivo, una identidad colectiva y un conocimiento de la mejor forma en la que pueden trabajar juntos; así

behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness.”

²³ Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Person Prentice Hall, Edición en español, México, p.555

como una adaptación externa para que, como organización, se pueda alcanzar las metas fijadas.

Según Darío Rodríguez, existen diversas categorías dentro del estudio de la cultura y de las relaciones organización-ambiente laboral,²⁴ tales como:

- Mitos acerca del trabajo, definición de los que es trabajo, un buen o un mal trabajador.
- Creencias acerca de las relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones de trabajo en esta organización.
- Creencias acerca de los plazos, corto, largo o mediano.
- Héroes y villanos, personas que han marcado un estilo en la organización.
- Héroes anónimos: ¿Cuál es el hombre-símbolo en la organización?
- Valores compartidos, sistema normativo, grado de consenso respecto a las normas y características de la organización ideal.
- Estilo de vida incluido por la organización, contradicciones con la forma de vida deseada y con el tipo de vida propio de la sociedad.

Para contar con una óptima cultura organizacional es necesario un proceso de socialización que adapte a los empleados a la cultura de la organización y así transmitir un sentido de identidad a sus miembros, propiciar el sentimiento de compromiso más allá del interés individual, delimitar diferencias entre una organización y otra, unificar los valores principales o dominantes, entre otras.

Una cultura organizacional fuerte aumenta la congruencia de las conductas y el sentido de pertenencia.

Sin embargo, existen barreras para el cambio y la buena adaptación a la cultura organizacional, tales como: un desacuerdo en los valores de la organización por parte del individuo; una cultura arraigada, en situaciones donde los cambios deben hacerse o se hacen por si solos; las características de la diversidad de cada empleado; etc.

²⁴ Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, p.62

Puesto que una organización no puede ser entendida fuera de su entorno, aunado a la cultura individual y organizacional, se encuentra la cultura de la sociedad en la cual está inserta la organización, esta cultura permitirá o dificultará ciertos modos de relación organizacional.

Darío Rodríguez menciona que las variables ambientales son de gran importancia en la construcción del sistema organizacional, esto se ve reflejado en las formas que pueden adoptar sus procesos de poder, comunicaciones, motivación; en la relación que la organización establece con sus miembros; en sus posibilidades de desarrollo; en sus posibilidades de reclutamiento, entre otros²⁵

Dentro de esta categoría conceptual se encuentra:

- Historia de la organización
- Relaciones entre la organización y la sociedad
- Inserción ecológica de la organización

No obstante, una cultura fuerte se puede mantener estable a lo largo de los años, como menciona Schein, “Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron esos empeños. Esto nos conduce a la fuente original de la cultura de una organización: sus fundadores²⁶.”

En todo este proceso de la cultura organizacional, la comunicación tiene un papel clave puesto que, a través de ella los valores, creencias, y demás bases de la cultura, se podrán transmitir y compartir a los miembros dentro de la organización, y más aún cuando una organización es multicultural y en esencia compleja. Ya que, los factores multiculturales por lo regular propician un aumento en los problemas de comunicación.

²⁵ Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, p.61

²⁶ Schein, Edgar, *Organizational Dynamics, The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, verano de 1983, p. 13-28

Según Robbins, uno de estos problemas puede ser las barreras de origen semántico, puesto que en ocasiones las palabras adquieren un significado distinto para cada persona; otra causa serían las connotaciones de los vocablos; las diferencias de entonación, basadas en un lenguaje formal o informal; y, las diferencias de percepción.²⁷ Todas estas barreras son parte de la cultura de cada individuo.

Como podemos observar, la cultura es parte fundamental de una organización y varía dependiendo de la identidad de la organización, de su mercado-industria, del entorno y, por supuesto, de las personas que la compongan, ya que sin los individuos las estrategias, estructura y demás fundamentos de una organización no servirían de nada, puesto que no habría comunicación.

1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Como se observa en el tema anterior, la cultura es fundamental en cualquier grupo social, en cualquier organización; ésta revela su esencia a través de la aportación cultural de cada individuo, así como la propia de la organización, sus reglas, políticas, etcétera, lo que propicia las condiciones para el desarrollo de un clima organizacional.

Pero, antes de hablar de clima laboral u organizacional, es necesario tocar brevemente el tema de la motivación. Éste es un tema central en el diagnóstico de cualquier organización.

Darío Rodríguez menciona que “las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales.”²⁸

²⁷ Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Person Prentice Hall, Edición en español, México, p.302,303.

²⁸ Rodríguez, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, p.66

No estamos hablando solamente del tema monetario como un factor para determinar el tipo de motivación existente o faltante. Varios autores plantean diferentes mecanismos de motivación utilizados por la organización, tales como: condiciones físicas y económicas del trabajo; agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo; agrado o desagrado con las condiciones económicas, sociales y psicosociales; satisfacción e insatisfacción con el agrado de interés demostrado por la organización respecto de los miembros de trabajo; motivaciones individualistas que pueden ser satisfechas en cualquier lugar de trabajo; motivación por el trabajo en sí o por factores relacionados con él.

A su vez, tanto la motivación como el clima laboral se encuentran estrechamente unidos, la motivación influye en el desarrollo del clima organizacional, esto es, en la atmósfera laboral que se crea entre los trabajadores.

Una de las ventajas del clima organizacional es la posibilidad de detectar si el ambiente de trabajo es grato o no, así como las inconformidades que pueden generarlo, tales como: relaciones de camaradería o conflictivas; un ambiente laboral donde reine el conformismo y la aceptación apática de la normatividad institucional; rumores o comentarios negativos o positivos hacia ciertas personas o grupos dentro de la institución; reconocimiento social por el trabajo realizado, la cual va a generar un sentido de pertenencia al trabajador.

1.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Antes de adentrarnos en el tema del diagnóstico, es necesario mencionar que existen diferentes modelos de funcionamiento organizacional; uno de ellos, es el Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsh, el cual otorga especial importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno, esto es, a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente.

La organización constituye un sistema complejo, esto se podría explicar como un todo que es más que la suma de sus partes. Ahora, la Teoría General de

Sistemas de Luhmann, propició un cambio de paradigma al interior de la teoría de sistemas, es decir, comenzó a entender al sistema en todas sus partes.

A la mayoría de las personas nos gusta conocer la situación o situaciones que nos rodean, en la escuela, el trabajo, en la familia, un aspecto más personal, conocerla nos ayuda a desarrollar estrategias y lograr los objetivos previstos.

De esta manera sucede en las organizaciones, aunque en su inicio cada organización se pudiera conformar con bases y estructuras sólidas, al paso del tiempo se van desgastando o, debido al entorno, pueden volverse obsoletas, de tal forma que es necesario un reajuste, cambio o reacomodo. Puesto que toda organización está conformada por seres humanos, los cuales son en su totalidad complejos y completos, y su comportamiento no es totalmente planificable o predecible.

En el libro “Diagnóstico Organizacional”, Darío Rodríguez menciona al diagnóstico como “un proceso de medición en donde un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar.”²⁹

Esto es, un proceso planificado a través de un análisis para evaluar la situación de la organización, su efectividad, problemas, potencialidades, fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades y necesidades, así como de una evaluación focalizada.

Se trata de un proceso explicativo donde un determinado observador, en este caso el consultor, describirá las experiencias que tiene de una organización y de su operación. Ya que, cada vez que se observa una organización es posible distinguir a sus miembros, los grupos internos, subsistemas, hábitos, costumbres y a la organización misma desarrollándose con su entorno.

Gracias a lo anterior, el observador puede identificar los diferentes procesos desarrollados en la organización, distinguir los niveles de “poder”, la toma de decisiones, las actitudes de los colaboradores, la situación, las relaciones entre los

²⁹ Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, p.32

individuos y las potencialidades que tiene por delante, así como las debilidades y las amenazas que pueda sufrir.

Cada organización produce de sí misma un diagnóstico, desarrolla impresiones y opiniones propias de su actuar diario, los mismos colaboradores generan una opinión laboral a través de sus experiencias personales. Estos intercambios de percepciones se vuelven de suma importancia para la elaboración de un diagnóstico organizacional completo.

Para el observador siempre van a existir aspectos invisibles que sólo los colaboradores, al paso del tiempo y de la convivencia día a día, van conociendo. Los integrantes de la organización juegan un papel muy importante para el desarrollo del diagnóstico, al estar inmersos en la organización día a día tienen un panorama más amplio y detallado de lo que ocurre y no dentro de ella.

Es más, podríamos pensar que dentro de la organización los rumores de pasillo son puro chisme, pero al generar el diagnóstico y con un esquema de distinción, esos rumores o “chismes” se vuelven una guía de cómo se encuentran las cosas o cómo se desarrollan los roles en la organización; y esta información se vuelve muy útil para el observador, que siempre va a tener puntos ciegos de información.

Un diagnóstico es de suma importancia puesto que ayuda a la racionalización del comportamiento de la organización, sus integrantes y entorno, de tal manera que hace posible predeterminar las posibles demandas de los clientes, internos y externos, en busca de una mayor eficiencia en el logro de los objetivos de la empresa.

Según Darío Rodríguez, dentro de las causas por las que se puede hacer un diagnóstico organizacional son: el proceso natural de deterioro y crecimiento de la organización; los cambios dentro de la organización en diferentes sectores o subsistemas tales como, nuevas tecnologías, demandas laborales, actualización de nuevas estructuras y, en organizaciones del sector público, la entrada o cambio de políticas públicas; mejorar su clima, hacer más agradable el trabajo dentro de

ella; la organización requiere conocer su propia cultura; desea conocer su clima organizacional; entre otras³⁰.

Para el desarrollo de un buen diagnóstico es necesario observar a la organización como un sistema dentro del contexto del entorno, la concepción y de los otros sistemas con los cuales interactúa, ya que éstos son interdependientes los unos de los otros, influyen directa e indirectamente en el obrar de la institución, y el verlos de forma separada puede provocar una visión limitada y distorsionada de su naturaleza, funcionamiento y efectividad.

De igual manera, una perspectiva importante dentro del diagnóstico es la relación con los grupos informales que se desarrollan dentro de la organización, de acuerdo con Darío Rodríguez, esta perspectiva está interesada en detectar estos grupos y conocer su dinámica para así comprender si con dicha perspectiva puede facilitarse o dificultarse la eficiencia organizacional.

³⁰ Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, p.34

CAPÍTULO II. HISTORIA DEL INFO

2.1 HISTORIA

La Ley de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos del Distrito Federal, se publicó el 8 de mayo de 2003. Este hecho amplió las posibilidades para fortalecer la vida democrática y la rendición de cuentas del entonces Distrito Federal, pues garantizó a la ciudadanía el derecho de acceder a la información pública en posesión de las instituciones de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, así como de los órganos constitucionales autónomos, sindicatos y fideicomisos que recibían recursos públicos.

En el año 2006, gracias al derecho de acceso a la información en la Ciudad de México, se crea un órgano constitucional autónomo, el cual sería el encargado de garantizar a la ciudadanía del, entonces, Distrito Federal este derecho humano. De esta manera, se expide el decreto mediante el cual surge el Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal y con ello la Asamblea Legislativa nombra a las y los primeros Comisionados Ciudadanos de este Instituto.

“El INFO es un Órgano Constitucional Autónomo de la Ciudad de México, especializado, independiente, imparcial y colegiado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con plena autonomía técnica, de gestión y financiera, con capacidad para decidir sobre el ejercicio de su presupuesto y determinar su organización interna, funcionamiento y resoluciones, responsable de garantizar el cumplimiento de la LTAIPRCDMX, dirigir y vigilar el ejercicio de los Derechos de Acceso a la Información y la Protección de Datos Personales, conforme a los principios y bases establecidos por el artículo 6° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política de la Ciudad de México, la Ley

*General y la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México*³¹.”

La certeza, legalidad, imparcialidad, independencia, eficacia, profesionalismo, objetividad, transparencia y máxima publicidad son algunos de los principios fundamentales que dan vida a la función reguladora del Instituto, de igual manera, el mismo es regido por un marco jurídico-administrativo para su funcionamiento, desarrollo y organización.

Desde su creación a la fecha, el INFO se propuso y desarrolló un conjunto de acciones tendientes a³²:

- Garantizar el cumplimiento de la Ley y generar ordenamientos jurídicos complementarios para el fortalecimiento del derecho a la información.
- Facilitar y ampliar el acceso a la información.
- Crear sinergias con los Entes Públicos para coadyuvar al fortalecimiento del derecho de acceso a la información.
- Posicionar al Instituto entre la ciudadanía como el órgano garante de la transparencia y el derecho a la información en el Distrito Federal.
- Conjugar esfuerzos con otros organismos de transparencia para que este derecho tenga una cobertura y consolidación en el ámbito estatal y nacional.
- Fortalecer la normatividad y operación interna del Instituto.

El órgano máximo de gobierno del Instituto es el Pleno, mismo que se conforma por las Comisionadas Ciudadanas y los Comisionados Ciudadanos que designe el Congreso de la Ciudad de México -antes Asamblea Legislativa-, y es el encargado de aprobar por mayoría de votos las decisiones que tome el Instituto, mismas que pueden ser ordenamientos jurídicos, resoluciones tendientes a garantizar el

³¹ <http://www.infodf.org.mx/index.php/nuestro-instituto/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-infodf.html> (consultado el 5 de marzo del 2019)

³² Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, Informe de Actividades y Resultados 2006, infodf.

derecho de acceso a la información, así como aquellas encaminadas al funcionamiento operativo y administrativo.

El primer Pleno del Instituto se conformó por cuatro comisionados y dos comisionadas designadas por la Asamblea Legislativa: Óscar Guerra Ford, quien fuera designado Comisionado Presidente; Jorge Bustillos Roqueñi, Areli Cano Guadiana, Salvador Guerrero Chiprés, Agustín Millán Gómez y María Elena Pérez-Jaén Zermeño.

De 2006 a la fecha, el Instituto se conformó por tres plenos, siendo este último el primer Pleno que fue designado por el Congreso de la Ciudad de México, mismo que entró en funciones el 18 de diciembre de 2018. Lo que hace al INFO un Instituto prácticamente joven, así como los derechos que garantiza, tales como el Derecho al acceso a la información pública, la protección de los datos personales y su control a través del Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición, conocidos como derechos ARCO.

2.2 ESTRUCTURA DEL INFO

Es necesario enfatizar que el INFODF cuenta con un marco normativo jurídico-administrativo aplicable para cada área, así como varias atribuciones para cada nombramiento.

El INFODF está integrado por:

Según la normatividad aplicable, el Instituto estará integrado por cinco Comisionados Ciudadanos, de los cuales uno de ellos será la Comisionada o el Comisionado Presidente, quienes serán representantes de la sociedad civil, mismos que son designadas y designados por el voto de las dos terceras partes de las diputadas y diputados integrantes presentes del Pleno del Poder Legislativo de la Ciudad de México y durarán en su encargo siete años improrrogables, sin posibilidad de reelección, y serán sustituidas y sustituidos de forma escalonada para asegurar la operación del Instituto.

También, el Instituto cuenta con una estructura orgánica y de funciones, los cuales se encuentran en su Manual de Organización³³, comprendida por:

PLENO

Comisionado Presidente

Asesor A

Asesor B

Comisionados Ciudadanos

Aseso A

Asesor B

Secretaría Técnica

Departamento de Integración y Apoyo Técnico

Secretaría Ejecutiva

Subdirección de Información Pública

Departamento de Seguimiento Institucional

Contraloría

Departamento de Auditoría

Departamento de Responsabilidades

Dirección Jurídica y Desarrollo Normativo

Subdirección de Procedimientos A

³³ Manual de Organización del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal. http://www.infodf.org.mx/LTAIPRC-2016-OT/Art121/Fr01/2016/A121Fr01A_2016-T01-T04_MANUALORGINFODF.pdf (Consultado el 15 de marzo del 2019)

Departamento de Procedimientos A-1

Departamento de Procedimientos A-2

Subdirección de Procedimientos B

Departamento de Procedimientos B-1

Departamento de Procedimientos B-2

Subdirección de Servicios Legales

Departamento Contencioso, Consultivo y Normativo

Departamento de Recepción y Control

Dirección de Capacitación y Cultura de la Transparencia

Subdirección de Formación y Cultura de la Transparencia

Departamento de Capacitación y Formación

Departamento de Educación y Cultura

Dirección de Evaluación y Estudios

Subdirección de Evaluación y Estudios

Departamento de Procesamiento y Análisis Estadístico

Departamento de Vigilancia y Seguimiento

Dirección de Datos Personales

Subdirección de Datos Personales

Departamento de Protección de Datos Personales

Departamento de Registro de Datos Personales

Dirección de Vinculación con la Sociedad

Subdirección de Vinculación con la Sociedad

Departamento de Vinculación Social

Dirección de Tecnologías de Información

Subdirección de Tecnologías de Información

Departamento de Soporte Técnico

Departamento de Soluciones de Internet

Dirección de Administración y Finanzas

Subdirección de Administración y Finanzas

Departamento de Recursos Financieros y Contabilidad

Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales

Departamento de Recursos Humanos

Departamento del Sistema Institucional de Archivos

Coordinación de Información

Departamento de Información

Coordinación de Difusión

Departamento de Difusión

CAPÍTULO III. SITUACIÓN ACTUAL DEL INFO

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

Por un lado, durante el periodo comprendido del 04 de abril al 12 de diciembre de 2018, el INFO contó únicamente con una Comisionada Ciudadana, por lo que, al no haber conformado un Pleno, el Instituto se encontraba legal y materialmente impedido para tomar decisiones de carácter administrativo, así como de aprobar las resoluciones relativas a garantizar el derecho de acceso a la información y los derechos ARCO.

Esta circunstancia resultaba de vital interés y trascendencia puesto que la ausencia de un Pleno designado, para la debida operatividad de este Órgano Garante Local, impactaba directamente en la esfera jurídica de los particulares al caer en el posible riesgo de vulnerar los derechos citados.

Por ello, era necesario evitar que el Instituto incurriera en el supuesto del artículo 160 fracción II de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, donde dice “El recurso de inconformidad procede contra las resoluciones emitidas por los Organismos garantes de las entidades federativas que: ... II. Confirman la inexistencia o negativa de la información. Se entenderá como negativa de acceso a la información la falta de resolución de los organismos garantes de las Entidades Federativas dentro del plazo previsto para ello³⁴.”

Así, después de 9 meses sin la presencia de un Pleno en el INFO, el pasado 18 de diciembre del 2018 el Congreso de la Ciudad de México aprobó el nombramiento de las y los nuevos Comisionados Ciudadanos que ahora integran el pleno del Instituto.

³⁴ Diario Oficial, Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
http://www.infodf.org.mx/LTAIPRC-2016-OT/Art121/Fr01/2016/A121Fr01A_2016-T01-T04_LGTAIP.pdf
Consultado el 31 de marzo del 2019

Este suceso abre una oportunidad para un reacomodo organizacional, un correcto enfoque y un ajuste en la comunicación interna del Instituto.

Por otro lado, debido a la última reforma donde se publica el Decreto por el que se expide la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, en su Capítulo I, Artículo 6, Fracción XXVII, aparece el nombre del Instituto como: Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México³⁵.

No obstante, en el Título V, Capítulo V, artículo 51, de la Constitución Política de la Ciudad de México, se hace referencia al Instituto como: Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales; omitiendo el “Rendición de Cuentas de la Ciudad de México³⁶.”

Esta situación de disparidad en el nombre del Instituto ha repercutido en una confusión del nombre y acrónimo del Instituto. Por lo tanto, el INFO se encuentra en espera de un acuerdo donde sea homologado el nombre y se apruebe el cambio del logo.

El INFO cuenta con un fundamento ideológico organizacional, esto es, con misión, visión y valores, los cuales se encuentran en su portal de internet. Y a la letra dice:

“Misión: Garantizar el derecho de acceso a la información pública y la protección de datos personales, e impulsar la transparencia y la rendición de cuentas en la Ciudad de México, en beneficio de la sociedad.

³⁵ Gaceta Oficial de la Ciudad de México, Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, p. 6 (Consultado el 16 de marzo del 2019)
<http://www.infodf.org.mx/documentospdf/Ley%20de%20Transparencia,%20Acceso%20a%20la%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20y%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%20de%20la%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico.pdf>

³⁶ Constitución Política de la Ciudad de México, Editorial Porrúa, México 2017, p. 157. (145)

Su **visión**: Ser una institución líder a nivel nacional, por su credibilidad y reconocimiento social en el cumplimiento de sus atribuciones, dirigidas a mejorar el desempeño institucional y la calidad de vida de las personas.

Valores:

- Congruencia: Observar en nuestra actuación cotidiana, los principios que promovemos: apertura de la información, rendición de cuentas y transparencia.
- Integridad: Actuar con rectitud, autenticidad y con apego a los valores personales y organizacionales.
- Efectividad: Orientar nuestra actuación al logro de resultados, observando siempre un uso racional en los recursos públicos.
- Tolerancia: Reconocer el diálogo como medio privilegiado para la construcción de acuerdos basados en justificaciones o argumentos racionales.
- Compromiso: Asumir con convicción y responsabilidad el logro de la misión institucional y los retos para alcanzarla.
- Calidad y calidez: Realizar nuestro trabajo con excelencia y con un sentido de servicio al ciudadano.
- Honestidad: Actuar siempre con respeto, honradez y sinceridad.
- Certeza: Dar confianza, certidumbre y seguridad en nuestra gestión.
- Profesionalismo: Realizar las tareas encomendadas con capacidad, responsabilidad y eficiencia, siempre obedeciendo a los intereses institucionales.
- Trabajo en equipo: Compartir conocimientos y habilidades personales para el logro de los objetivos y metas del Instituto.
- Imparcialidad: Actuar siempre con equidad, objetividad y sin prejuicios³⁷.”

Bien, para entender un poco la comunicación que se lleva actualmente dentro de dicho Instituto, es necesario mencionar que el INFO no se compone de una sola

³⁷ <http://www.infodf.org.mx/index.php/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-infodf.html> (consultado el 20 de abril de 2019)

persona que lleve el mando del Instituto, como en algunas secretarías o instituciones del sector privado, sino al contrario, al ser éste un Órgano Colegiado, integrado por cinco Comisionadas y Comisionados Ciudadanos, éstos comparten las responsabilidades y atribuciones.

No obstante, dentro de estos cinco comisionados se encuentra un Comisionado Presidente, quien, según la ley, tendrá la representación legal del Instituto; y cuatro Comisionados Ciudadanos representantes de la Sociedad Civil, quienes serán, junto con el Comisionado Presidente, parte del Pleno del Instituto.

De acuerdo con el Artículo 9, del Reglamento Interior del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, el Pleno funcionará y tomará sus decisiones de manera colegiada, ajustándose para ello al principio de igualdad para sus integrantes, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 63, segundo párrafo de la Ley de Transparencia, con relación al voto de calidad del Comisionado Presidente³⁸.

Para mayor eficiencia, cada Comisionado coordina una o más Direcciones del INFO, las cuales forman parte de las Unidades Administrativas del Instituto. Ésto va a ser parte fundamental del proceso de comunicación dentro del Instituto, puesto que las interacciones entre áreas administrativas se desarrollan con base en dicha coordinación.

Dentro de las diferentes áreas que existen, están Contraloría y Archivos, las cuales son las únicas que no se localizan físicamente dentro del INFO, sino que se encuentran ubicadas en otro domicilio, en una calle aledaña.

En cuestión de espacios físicos, cada Dirección cuenta con un área designada, pero estas áreas están distribuidas indistintamente en toda la organización.

³⁸ Reglamento Interior del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal. http://www.infodf.org.mx/LTAIPRC-2016-OT/Art121/Fr01/2017/A121Fr01A_2017-T01-T04_RIINFODF-22-MAYO-2017.pdf
Consultado el 22 de abril del 2019

Aparte de las Direcciones, el INFO cuenta con una sala de Plenos, una pequeña sala de juntas y un salón de clases en el área de capacitación.

De igual manera, cuenta con un pequeño “comedor” para los empleados, un espacio reducido con dos refrigeradores y dos hornos de microondas, una mesa y varias sillas para que el personal pueda calentar o guardar sus alimentos.

Como parte de las herramientas de comunicación internas, el INFO cuenta con una plataforma de correo electrónico institucional para cada colaborador, donde se les informa a todos los trabajadores las diferentes actividades de la institución, así como una síntesis informativa del día.

Como herramienta de comunicación externa, tiene una oficina de información pública para la recepción de solicitudes de información; un área llamada Oficialía de Partes, donde reciben toda la correspondencia dirigida al Instituto y un buzón de quejas ciudadanas.

Como en cada organización, en el INFO existe una cultura individual que varía en cada empleado. Mientras que, en la institución, como conjunto, la cultura que pretende predominar es la de la transparencia, el acceso a la información y protección de datos personales, todo ello de la mano con la máxima publicidad.

Es importante destacar que el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México es el órgano garante local de los mencionados Derechos. Mientras que el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, INAI, es el órgano garante de estos mismos Derechos a nivel federal.

Esto es de suma importancia, puesto que el INAI al ser un Instituto Nacional garante de estos Derechos, y que a su vez lleva más tiempo en el desempeño de sus funciones, se convierte en un referente para el INFO dirigiendo e influyendo, en cierto grado, el ejercicio, el camino y la cultura organizacional del Instituto Local.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y RESULTADOS

Tras haber realizado una serie de encuestas a los empleados del INFO, referentes a Comunicación Interna, Cultura y Clima Organizacional, se encontraron los aspectos de mejora para trabajar. De acuerdo con esto, se muestra el diagnóstico de la situación actual del espacio, sus gráficas, el análisis de sus problemáticas y las propuestas para su mejora.

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL INFO

Darío Rodríguez dice que “se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir –dentro de lo posible- las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán.³⁹”

Por esta razón, es necesario exponer un análisis detallado de los diferentes factores que conforman el diagnóstico de comunicación organizacional del INFO, para que así podamos tener identificadas las pequeñas deficiencias y aportar a las posibles soluciones y mejoras.

De igual manera, se identificarán las mejores prácticas a fin de mantener e incentivar el desarrollo de actitudes y acciones óptimas para enfrentar cualquier situación compleja que pudiera devenir en el Instituto.

4.1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL INFO

❖ Comunicación

Por un lado, la comunicación dentro del Instituto se da de una forma descendente, es decir, los Comisionados, que son la cabeza en la organización, intercambian

³⁹ Rodríguez, Darío, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, p. 39

información entre ellos y se comunican con los titulares de cada área; éstos a su vez, se comunican y delegan funciones a los integrantes de sus equipos, y así sucesivamente.

Por otro lado, entre directores de área se da la comunicación de forma horizontal, puesto que, actualmente, se realizan reuniones periódicas entre ellos para tratar ciertos asuntos relevantes.

Es decir, la comunicación, por lo regular, se da jerárquicamente y muy esporádicamente se genera un contacto entre superiores y subordinados. En cambio, entre pares se genera una comunicación horizontal.

No obstante, es muy importante señalar que, por la naturaleza del Instituto, la organización y comunicación entre áreas se da de una forma peculiar, ya que no existe un sistema hegemónico de transmisión de la información, es decir, cada área está coordinada por un Comisionado lo que deriva en pequeñas mini organizaciones estructurales divergentes entre ellas.

La comunicación de cada área y departamento se ve influida por la personalidad y la dirección de cada superior.

Asimismo, en cada área se ven involucrados varios grupos tanto formales como informales; los formales son los que se desarrollan como parte de las actividades propias del Instituto.

No obstante, por la continua socialización se han formado varios grupos informales, que no precisamente son de una misma área, sino que varían de acuerdo con el trato entre las personas.

La delimitación de tareas juega un papel importante, ya que muchos empleados coinciden en que es necesario, no sólo delimitar las actividades de cada uno, sino socializarlas para que todos estén informados y tengan un panorama amplio de a quién recurrir en determinadas situaciones, puesto que no existe una claridad en cuanto a las labores de cada área.

Otra cuestión importante dentro de la comunicación del INFO es el logo del Instituto, que va de la mano con la delimitación de su nombre, como ya se explicó a detalle en el apartado de “Situación actual del INFO”, ésta bifurcación nominal repercute en la comunicación dentro y fuera del Instituto, ya que, al no tener claridad del nombre institucional se vuelve complicada la generación de oficios institucionales para públicos internos y externos, así como la apropiación de una cultura e identidad corporativa.

❖ Medios de Comunicación

En el día a día de trabajo en el INFO, el personal cuenta con varios medios para comunicarse entre sus miembros de equipo y las diferentes áreas, siendo los más recurrentes: las extensiones de teléfono, los oficios internos y, en su caso y dependiendo de cada equipo de trabajo, un grupo de Whats App o el Webmail, aunque no todos le dan la misma importancia.

El Webmail es un correo electrónico institucional para cada empleado, en el cual, de forma general, se manda a diario una síntesis informativa de los sucesos relativos a temas del Instituto. En ocasiones, de forma específica y dependiendo del cargo y funciones a realizar de cada empleado, llegan correos informativos o solicitudes para acudir a ciertas reuniones dentro del mismo Instituto e invitaciones a eventos, por parte de los sujetos obligados.

No obstante, el flujo de información formal dentro del instituto se ha vuelto un tanto escueto, puesto que no todos los empleados cuentan con correo institucional, y en su caso, si llega a fallar la conexión a internet o existen problemas técnicos deja de fluir la comunicación.

También, la mayoría de los eventos e información relevante no siempre es comunicada a través de los correos institucionales, sino que los empleados se enteran por medio de rumores de pasillo o a través de pesquisas que se dan entre

los mismos empleados, lo que provoca la generación de un sistema informal de comunicación.

Asimismo, se jerarquiza la información propiciando que no todos los empleados estén enterados no sólo de la información relacionada a los diferentes eventos que pueda realizar el instituto, sino también de las actividades, avances, logros y funciones de cada área.

Existe un buzón de quejas y sugerencias, tanto para público interno como para externo, pero éste ya ha quedado obsoleto por la falta de uso.

Esto nos muestra una falta de fluidez de la información hacia los empleados, medios de comunicación anticuados y no existe una delimitación de contenido para cada medio dirigido a cada público.

❖ Inducción y Capacitación

En el INFO, como en otras organizaciones públicas, no existe un arraigo en cuanto a capacitación de personal de nuevo ingreso, es decir no hay una capacitación en cuestión de las costumbres, reglas, operaciones, roles de trabajo, sueldos, horarios, métodos, distribución del espacio y fundamentos ideológicos del Instituto.

Asimismo, no existen las suficientes capacitaciones de actualización, por lo que, si en algún momento surge un cambio en las dinámicas, los equipos de las diferentes áreas se enteran por algún compañero o, en su caso, a través de una breve explicación vía email, con esta dinámica no se tiene una noción clara y conjunta del cambio, así como de los nuevos procesos a realizar.

Sin embargo, existen varios cursos y capacitaciones en cuanto a temas relacionados con la transparencia, el acceso a la información, los datos personales, así como diversos materiales de divulgación referentes a los rubros del Instituto.

Y, aunque si bien estas capacitaciones están abiertas a todo el personal del Instituto, no se dan de manera comprometida.

En este punto, se puede observar que no existe como tal una organización comunicativa interna, ni planeación para capacitar al personal de manera introductoria y sistemática ante un cambio o un nuevo proceso, generando que el personal se atrase en sus actividades, no tengan el mismo marco referencial y se disperse en sus funciones.

❖ Liderazgo

Dependiendo de la unidad administrativa y de la persona que la dirija se da el nivel de liderazgo. Existen empleados que piensan que su jefe o jefa tiene un nivel bueno de liderazgo que podría mejorarse, y en momentos de crisis pueden actuar de forma impulsiva delegando tareas y acciones sin un plan, o en su caso, optan por resolver de manera unilateral el conflicto demandándose un excesivo esfuerzo, mismo que no sería necesario si se estableciera una comunicación más amplia, derivada de la cual se obtendrían resultados más rápidos y menos gravosos para una sola persona.

De igual forma, existen otros empleados que piensan que su jefe o jefa tiene un alto nivel de liderazgo, siendo empáticos, realizando sus funciones, motivando, desarrollando un plan para los momentos de crisis y propiciando el logro de las metas institucionales.

Si bien las características positivas que sobresalen de los jefes por parte de los empleados son en cuestiones intelectuales, la falta de visión de juego de equipo y motivación influyen para que, en ocasiones, vean a otra persona como líder.

4.1.2 CULTURA DEL INFO

❖ Filosofía e identificación

Aunque en la página de internet del INFO estén reflejados los cimientos ideológicos institucionales como son: misión, visión y valores; no todos los empleados están enterados de ellos. No obstante, la mayoría describió acertadamente el quehacer del Instituto y se sienten identificados y orgullosos de pertenecer a la organización en su sentido más puro.

De igual manera, en la página se encuentra un marco normativo que rige al Instituto, dentro de éste aparece el Manual de la Organización y un Reglamento Interno del Instituto, pero como tal no existe una cultura de sociabilización del contenido de estos materiales en cada empleado, de tal forma que sólo están ahí en la página de internet, pero pocos son los que lo ven y, por lo tanto, pocos son los que los aplican.

Esto propicia una falta de arraigo institucional, es decir, no se logra la unificación personal con el Instituto como tal, y no por el hecho de que no existan fuertes cimientos organizacionales, sino por la falta de difusión y promoción de estas bases organizacionales, así como falta de comunicación e identificación de las labores entre áreas.

A pesar de ello, los empleados se sienten identificados con el INFO por los mismos temas que lo involucran y la oportunidad que tienen de apoyar, informar y prestar un servicio adecuado a la sociedad, a través del logro de garantías de los derechos que salvaguarda el Instituto.

❖ Perfil y adecuación del trabajo

Respecto al perfil de la organización, dependiendo de sus funciones y cargo, cada empleado posee un perfil de acuerdo con su puesto, no obstante, en ocasiones

llega a ser un tanto diferente el perfil respecto al puesto, es por ello que se hace necesaria la profesionalización del perfil adecuado para la función a desarrollar.

En cuanto a la adecuación entre fuerza de trabajo y cantidad de trabajo, se puede observar una reciprocidad entre una y otra.

❖ Hábitos y costumbres

Como hábito y costumbre dentro del Instituto, se encuentra la convivencia en el comedor, y esto sólo por parte de algunos empleados que en ocasiones llegan a traer comida.

También, existe una notoria división entre las áreas que se encuentran en las instalaciones principales del Instituto y el área aledaña a éste, donde se encuentra Contraloría y Archivos; no obstante, esta división no se da de una manera intencional, sino que por la misma ubicación espacial.

❖ Actividades de convivencia

Debido a las cargas de trabajo no se han propiciado actividades para generar comunidad entre los equipos. La falta de estas actividades radica en que cada área funciona como un solo organismo, que pocas veces tiene interacción con las otras áreas.

Esto genera un alejamiento y recelo, digamos laboral, entre área y área, propiciando una exagerada competencia, barreras en la comunicación y flujo de la información, así como falta de compañerismo.

Por esta razón es necesario salvar estas distancias con la implementación de convivencias periódicas entre los miembros de las diferentes áreas del Instituto, generándose de esta manera un ambiente más relajado, armonioso, motivador y productivo.

❖ Simbolismos

Los simbolismos y artefactos que destacan en el Instituto son vasos con el logo del INFO, agendas, plumas y objetos institucionales que se hacen llegar al público en general y a los empleados del Instituto cada que se realizan las Ferias de la Transparencia, que cada año organiza el Instituto en conjunto con otras instituciones públicas, así como eventos institucionales.

También, existen playeras y chalecos institucionales, que no todos los empleados tienen, y pocos son los que las llegan a usar. En ocasiones las llegan a utilizar en algunos eventos del Instituto.

Otro símbolo para identificar son las puertas de cristal de cada oficina, ya que en ellas se puede pintar con plumones de agua, gracias a su diseño, lo que favorece un mejor y muy práctico sistema de organización conceptual.

4.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INFO

❖ Relación de trabajo

Los empleados del INFO comentan que la convivencia entre compañeros es buena en general y, por ende, se sienten identificados entre ellos, no obstante, en momentos de trabajo arduo o de presión, se suele sentir una pequeña competencia y, por lo tanto, un alejamiento entre las diferentes áreas.

Algunas veces surgen rumores en el trabajo, sin embargo, no hay como tal una persona que los difunda a propósito, sino que son simples especulaciones que en ocasiones se generan, lo cual no suelen ser graves, de tal forma que no afectan su rendimiento laboral.

Aunque la relación que existe es buena, los empleados también se percatan de que no existe un crecimiento laboral en el INFO, lo que en ocasiones suele desmotivarlos y disminuir su compromiso y rendimiento laboral; pero, lo compensan con el sentirse parte del Instituto.

❖ Convivencia

En el INFO no se tiene como costumbre celebrar los cumpleaños de todos los empleados, puesto que es un Instituto grande, sin embargo, en ocasiones, cada área festeja con un pastel el cumpleaños de sus colaboradores.

Esto sucede porque no existe un calendario de cumpleaños y sólo se festeja cuando alguien lo comenta o cuando se acuerdan.

En cuanto a los convivios, señalan que algunas veces realizan entre ellos reuniones o actividades sociales que no están establecidas como oficiales, como el ir a comer, asistir a alguna reunión saliendo del trabajo o, en su caso, de fiesta; preponderantemente los viernes.

❖ Espacio de trabajo

Los empleados se sienten satisfechos con el espacio de trabajo del Instituto, no obstante, respecto al mobiliario y la ventilación existe un descontento debido a la falta de revisión y mantenimiento de los filtros de aire que pueden provocar hongos, desmejorando notablemente la salud del que los respira.

Con respecto a los instrumentos de trabajo como son las computadoras, la mayoría de ellas son equipos viejos y no se les hace un mantenimiento sistemático lo que propicia que se vuelvan más lentas y retrasen la eficiencia laboral.

Cada año el Pleno del Instituto aprueba un cierto presupuesto para materiales administrativos, no obstante, en ocasiones suele haber escases de materiales básicos como sacapuntas, marcadores de cera, etcétera; ésto se vuelve una barrera en el quehacer cotidiano.

Por último, debido a la infraestructura, algunas de las oficinas del INFO cuentan con una ventana como ventilación, sin embargo, hay muchas otras áreas como jurídico y el área de Comisionados, incluyendo los baños, que no cuentan al

menos con una ventana. Lo que produce un desaliento y un ambiente tóxico, puesto que el área de los baños, debido a su uso natural, se contamina con olores desagradables que no cuentan con una vía de escape, ya que el espacio se encuentra herméticamente cerrado.

4.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

Gráfica 1. Definición del Instituto



Fuente. Elaboración propia

En esta gráfica podemos observar que el cuarenta y tres por ciento de los encuestados menciona que la función del INFO es garantizar el acceso a la información pública y la protección de los datos personales.

El treinta y siete por ciento la describe únicamente como garante del acceso a la información. El trece por ciento describe sus actividades como vigilar el

cumplimiento de las instituciones ante la solicitud de acceso a la información. Mientras que el siete por ciento restantes no contestó.

En esta primera pregunta de la encuesta realizada, se puede ver que la mayoría de los colaboradores tienen claro las funciones del Instituto como un Órgano Autónomo Constitucional, garante del derecho a la información y la protección de los datos personales, de la mano de la rendición de cuentas y fomentando una transparencia proactiva.

No obstante, aún existe un porcentaje de colaboradores que no tienen claro el quehacer del Instituto. Esto, podría repercutir en sus labores diarias y en la proyección exterior de la imagen corporativa.

Gráfica 2. Misión del INFO



Fuente. Elaboración propia.

Para el sesenta y siete por ciento de los encuestados la misión del Instituto es garantizar el derecho de acceso a la información pública y protección de datos personales. El veinte por ciento engloba a la misión como el hacer cumplir la

normatividad en materia de transparencia. El siete por ciento la visualiza como el impulsar la transparencia y rendición de cuentas de la CDMX. Un tres por ciento menciona que la misión del Instituto es aportar herramientas para la consulta de información. Mientras que el otro tres por ciento mencionó otras cuestiones más generales como el llevar a la práctica las actividades por las que fue creado, hacer cumplir las leyes de transparencia local y dar cumplimiento y y promover la transparencia a través de talleres y cursos.

La misión de una organización es su razón de ser, condiciona sus actividades presentes y futuras. Es por ello que, aunque las actividades que desarrolla, la misión, visión y valores del Instituto van de la mano, se deben separar y tener claros los conceptos como una forma de apropiación general por parte de los colaboradores, puesto que son estos conceptos quienes, según Chiavenato (2009) determinan el diseño de la organización⁴⁰.

En detalle, lo que se puede observar en este estudio es que para los trabajadores del INFO, los conceptos del Instituto, refiriéndonos a él como un órgano autónomo constitucional, la misión, visión y valores no son comprendidos en su totalidad, lo cual genera confusión entre estos conceptos.

Esto es particularmente importante debido a que el colaborador está desempeñando sus labores sin objetivos institucionales claros lo que puede afectar el desempeño a nivel personal e institucional.

Por lo cual, es importante que se haga esta diferenciación y apropiación de estos conceptos a través de un proceso de reafirmación constante, de tal forma que se pueda volver un recordatorio para que los miembros de la organización sepan cómo alcanzar esa misión.

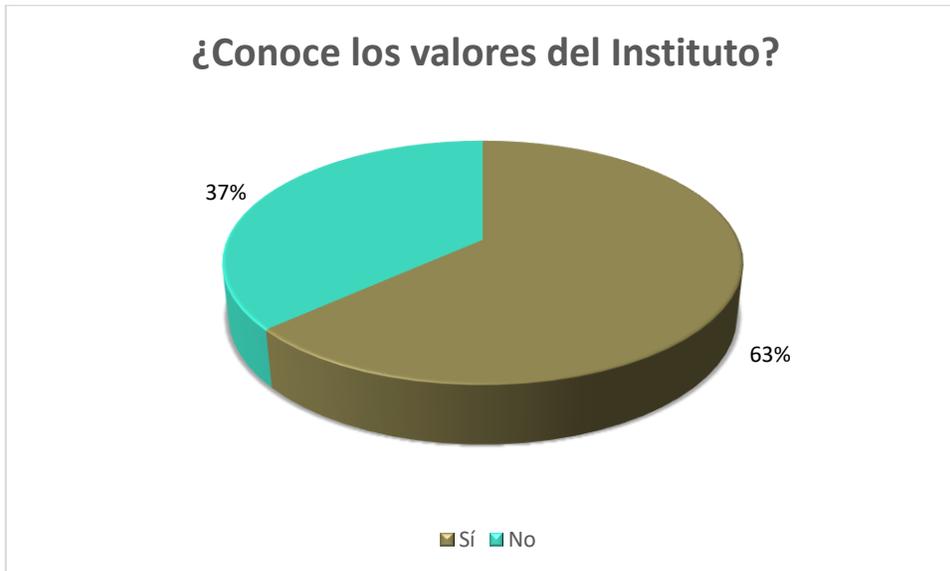
⁴⁰ Chiavenato I, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2009, p.95

Gráfica 3a. Visión del INFO



Fuente. Elaboración propia

Gráfica 3b. Valores



Fuente. Elaboración propia

En la gráfica 3ª se puede observar que el sesenta por ciento de los colaboradores del INFO dice conocer la visión del Instituto, en tanto que el cuarenta por ciento de los colaboradores no conoce la visión.

En la gráfica 3b observamos un porcentaje similar con respecto a los valores del INFO: el sesenta y tres por ciento menciona conocerlos y el treinta y siete por ciento no los conoce.

Por un lado, la visión de una organización, según el autor Idalberto Chiavenato (2009), es “la imagen que la organización tiene de sí misma y su futuro.⁴¹” La mayoría de las organizaciones la concibe como una forma de verse integralmente en el futuro, y son sus acciones quienes la encaminan o no a lograrlo.

Como lo mencionamos en el apartado anterior, es posible identificar cierta confusión por parte de los colaboradores en dichos conceptos.

Por esta causa, si el personal del INFO no es introyectado correctamente en esta visión de la organización, es muy posible que se susciten situaciones erráticas en cuanto a su comportamiento profesional encaminado hacia el cumplimiento de ese “ideal” por el cual se formó el Instituto.

Por otro lado, Daniel Scheinsohn (1998) menciona a los valores de una organización como: “las cualidades que las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos.⁴²”

Una gran parte del personal del Instituto conoce o tiene idea de los valores que rigen al INFO, siendo los más comunes: la honestidad, el compromiso, el profesionalismo, certeza, imparcialidad, trabajo en equipo, credibilidad, honestidad, entre otros. Los cuales, todos ellos aparecen en la página del Instituto.

No obstante, existe un porcentaje, y no mínimo, de colaboradores que no conocen estos valores, lo que nos lleva a preguntarnos si los valores de la organización se están conjugando con los de cada individuo para lograr los objetivos institucionales como una base para su implementación.

⁴¹ Chiavenato I, Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2009, p.99

⁴² Scheinsohn, D. (1998) Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa, Fundación OSDE. Recuperado el 7 de mayo de 2019, de <https://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>

Gráfica 4. Sentido de pertenencia



Fuente. Elaboración propia

En la gráfica cuatro, el 93% de los colaboradores refirieron estar orgullosos de trabajar en el Instituto; mientras que el siete por ciento, mencionó no sentirse orgulloso de trabajar en el Instituto.

Sin embargo, esto representa un resultado contrastante con respecto a la actitud que presentan ante otras preguntas, las cuales podrían ser un indicador de las condiciones laborales que suelen ser factores claves para la satisfacción del colaborador y que a su vez crean lealtad por parte de los trabajadores.

Resultados que parecen transmitirnos la idea de que como en toda relación humana, llámese pareja, familia o institución, en este caso, la falta de comunicación resulta un factor que deprime la conciencia de colaboración del individuo. Ya que, al no existir un vínculo gráfico, auditivo o visual de comunicación se hace monótona y exenta de toda creatividad la actividad laboral.

Por lo tanto, volvemos a converger en la necesidad de establecer puentes de comunicación para incentivar el sentido de crecimiento en el empleado, ya que no debemos olvidar ni pasar por alto que estamos trabajando con el elemento humano.

Ya que, la automatización de la función del empleado lo lleva irremisiblemente a una ruptura de puentes sensibles de comunicación.

Gráfica 5. Herramientas de comunicación interna



Fuente. Elaboración propia

Este punto es muy característico, puesto que el ochenta y siete por ciento de los encuestados mencionan que sí cuentan con herramientas de comunicación interna, como es el caso del correo institucional donde se envían periódicamente boletines y síntesis informativas con las noticias más relevantes en los temas correspondientes al Instituto; así como, el teléfono institucional con sus respectivas extensiones.

Asimismo, se hace uso de herramientas formales de comunicación como lo son los oficios institucionales y las atentas notas; pero, de ahí en fuera no existen más plataformas o medios de comunicación que pudieran favorecer e incrementar el hecho de que todos los colaboradores estén bien informados de lo que sucede, no sucede y los avances dentro del Instituto.

Algunos mencionaron que anteriormente existían otros medios de comunicación interna, pero, puesto que no fueron usados continuamente se inhabilitaron.

De igual manera, como parte de herramientas de comunicación externa, mencionaron que el Instituto cuenta con caja de quejas y sugerencias para la ciudadanía, y el Sistema INFOMEX DF⁴³ para la atención de solicitudes de información.

No obstante, se hace necesario la elaboración de un sistema de comunicación interno que concientice y mantenga comunicados a todos y cada del elemento humano que conforman la base de esta institución.

De tal suerte que sería conveniente emitir mensual o quincenalmente un folleto interno de comunicación o boletín con el fin de estrechar lazos, unir puentes de comunicación entre la cúspide y las bases organizativas del Instituto. Obteniéndose con esto un sentido de pertenencia y de comunicación permanente activa y dinámica que estimula, no sólo, las relaciones interpersonales de los que laboran en esta Institución, sino que los mantienen informados acerca del engranaje, cumplimiento y logro de metas asignadas a la institución, o en su defecto, de las fallas que se pudieran presentar.

Aprovechando así el caudal creativo de todos y cada uno de los cerebros que trabajan en el Instituto, para lograr los fines exitosos de la institución como tal.

⁴³ Sistema de Solicitudes de Información de la Ciudad de México, a través de éste se puede realizar una solicitud de información o de datos personales a los sujetos obligados de la CDMX, y dar seguimiento a la misma hasta su conclusión. Recuperado el 11 de mayo de 2019 de, <http://www.infomexdf.org.mx/InfomexDF/Default.aspx>

Gráfica 6. Estructura del INFO



Fuente. Elaboración propia

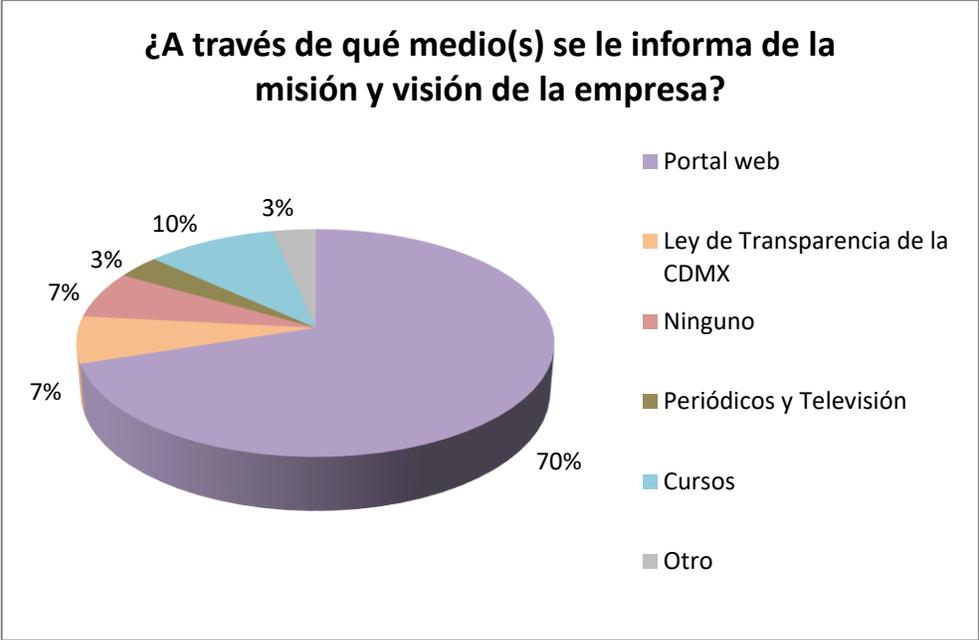
En este apartado, el treinta y siete por ciento de los empleados mencionó que la estructura orgánica del Instituto está dividida por Direcciones; el treinta y tres por ciento dijo que se dividía en Departamentos; el veinte por ciento dijo que en Áreas; el siete por ciento en Unidades Administrativas, y; el tres por ciento en Cuerpos colegiados.

En esta pregunta los conceptos de área, dirección, departamentos y unidades administrativas entran en el mismo campo semántico, no obstante, el uso conceptual se va a determinar con base en los manuales organizacionales y el reglamento interior de cada organización.

En este caso, el Instituto cuenta con un manual organizacional y un reglamento interno que se encuentran en su página de internet, en ellos se delimita la estructura del INFO, las facultades y atribuciones que tiene cada unidad administrativa y cada puesto respectivo.

De esta manera, es la misma organización quien se debe encargar de socializar los conceptos administrativos, para lograr una homologación institucional.

Gráfica 7. Socialización de los fundamentos ideológicos del Instituto



Fuente. Elaboración propia

En esta gráfica se observa que para el setenta por ciento del personal, la misión y visión institucional se encuentran en el Portal Web; el diez por ciento las identifica mediante cursos impartidos por el mismo Instituto; un siete por ciento menciona que se transmiten a través de la Ley de Transparencia; otro siete por ciento más, dijo que no se encontraban en ningún lugar; un tres por ciento mencionó que se les informa de éstas a través de periódicos y la televisión; y, el tres por ciento restantes, a través de libros y ferias de transparencia.

Este punto tiene su lógica y está ligado a las preguntas dos y tres donde se cuestiona respecto del conocimiento de la visión y misión del INFO. De igual manera, tiene un seguimiento en la pregunta ocho. No obstante, un porcentaje

considerable no tiene clara la ubicación de estos conceptos organizacionales básicos.

Lo que repercute en una desorientación por parte de los trabajadores, en el quehacer y razón de ser del INFO y, por lo tanto, las actividades desarrolladas pudieran perder el rumbo de los objetivos.

Gráfica 8. Líderes del Instituto



Fuente. Elaboración propia

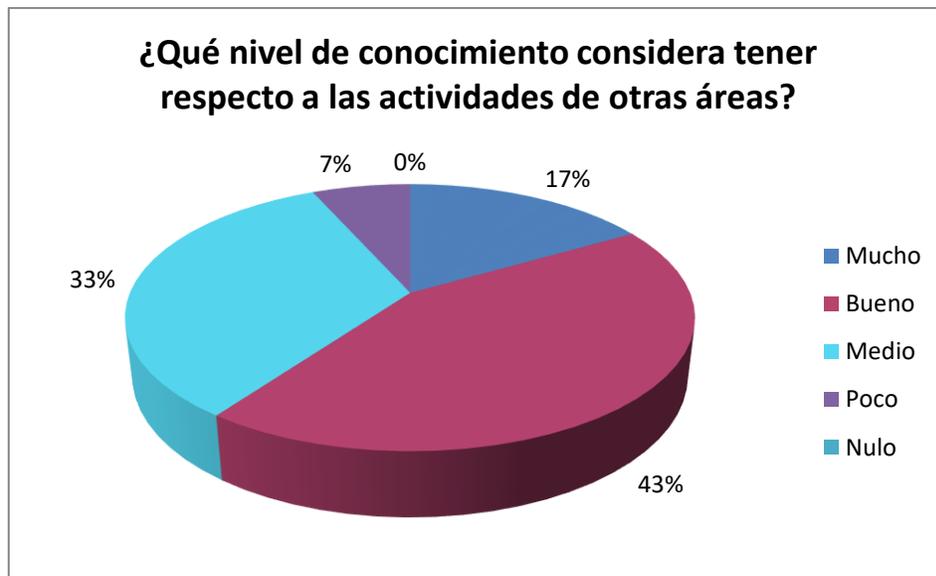
El setenta y siete por ciento concuerda que los líderes de la organización hacen de la misión una realidad diaria que se ve reflejada en las actividades desarrolladas. Mientras que un veinte por ciento no concuerda en la coherencia que puedan llevar a cabo los líderes entre la misión y el trabajo encaminado al objetivo institucional. Asimismo, el tres por ciento mencionó que solamente algunos líderes reflejan la misión del INFO en su trabajo diario.

Es importante diferenciar entre el poder formal que se da dentro de la organización a través del organigrama, versus el liderazgo natural que se pudiera desarrollar. El poder formal se da de una manera jerárquica, mientras que en el liderazgo surge un poder emergente.

En el Instituto como en toda organización, es necesario el surgimiento de líderes que dirijan correctamente el rumbo de la institución, que impriman vitalidad, creatividad, fuerza y pongan especial interés en el reforzamiento de la comunicación y logro de resultados.

Cuando se limita el surgimiento de líderes o, en su caso, los líderes existentes no ponen en práctica los fundamentos del Instituto se puede ocasionar una desmotivación y falta de interés por parte de los colaboradores, propiciado por una comunicación interna confusa donde en el fundamento organizacional se presentan ciertos valores y objetivos, y en la práctica se percibe la falta de ellos.

Gráfica 9. Nivel de conocimiento respecto a las actividades de otras áreas.



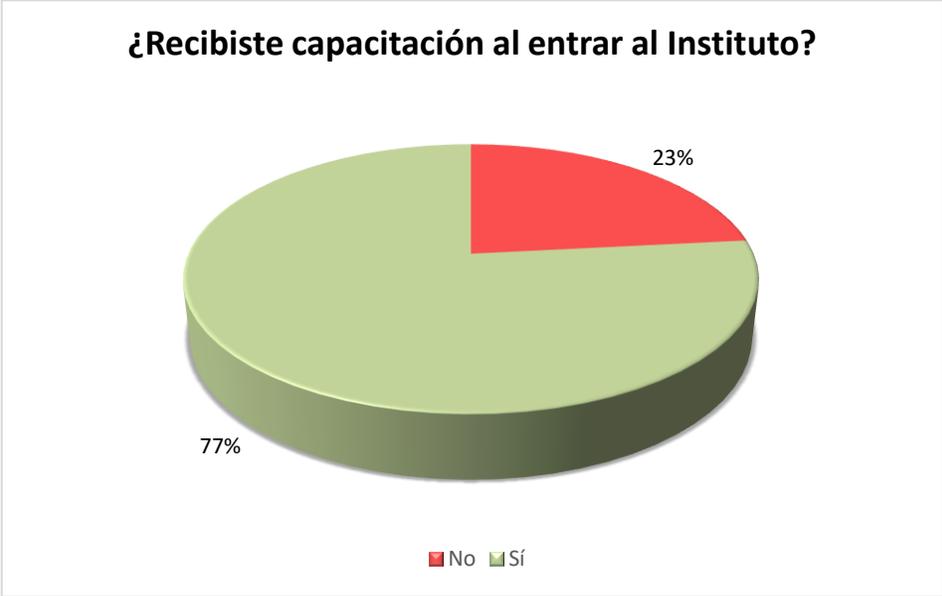
Fuente. Elaboración propia

Esta gráfica muestra que el cuarenta y tres por ciento de los empleados del INFO consideran tener un conocimiento bueno con respecto de las actividades que realizan otras áreas. El treinta y tres por ciento menciona que tienen un conocimiento medio. El diecisiete por ciento lo identifica como mucho. Y, el siete por ciento como poco.

Si en un principio no se socializa la información fundamental de la organización y los líderes no la abanderan, difícilmente se van a poder transmitir conceptos, y funciones del quehacer y las actividades de cada área y, por lo tanto, la comunicación interna se verá perjudicada debido a las diferentes barreras que se pudieran estar generando.

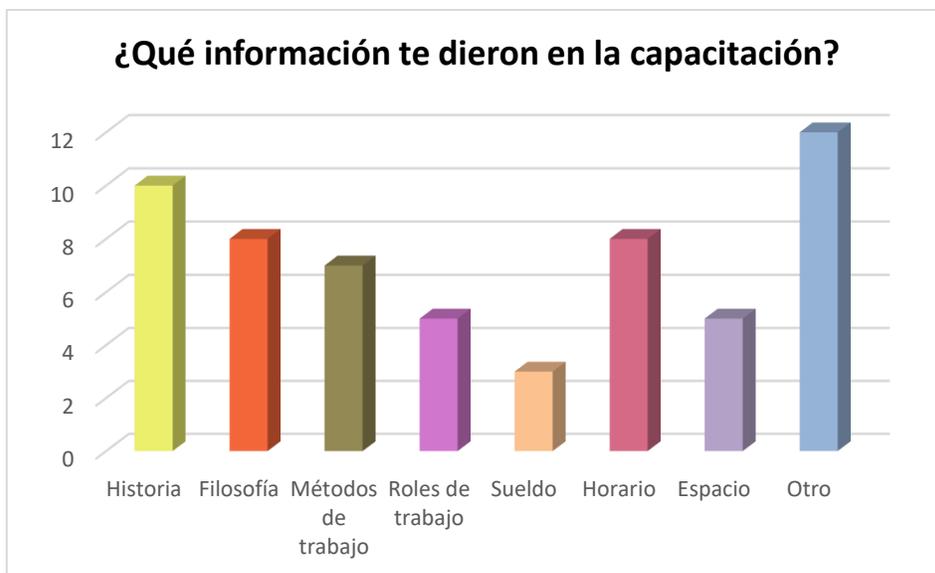
Ahora, que el mismo personal del INFO no conozca o no tenga una idea clara de las actividades que llevan a cabo las diferentes áreas lo único que va a propiciar es un retraso en la eficiencia y eficacia de las labores; constantes demoras en la información; barreras en la comunicación; y, el camino hacia los objetivos se puede ver menguado.

Gráfica 10. Capacitación



Fuente. Elaboración propia

Gráfica 11. Información impartida en las capacitaciones



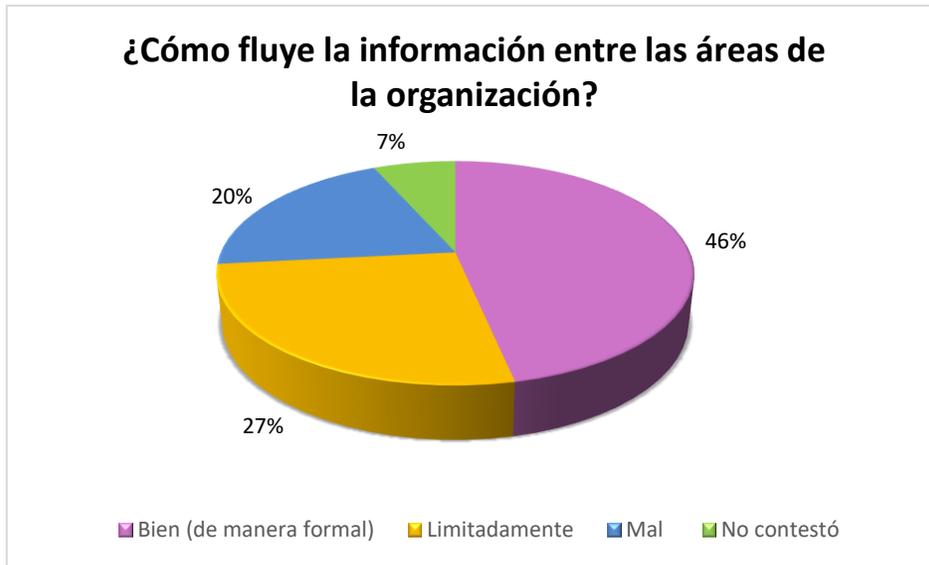
Fuente. Elaboración propia

Estos dos puntos van ligados. En la gráfica diez se observa que el setenta y siete por ciento de los colaboradores mencionaron que recibieron capacitación al ingresar al Instituto, mientras que el veintitrés por ciento no recibió ningún tipo de capacitación, lo que deja ver un rezago en la inducción laboral y constante actualización hacia el personal.

Ahora, la gráfica once muestra que los trabajadores que recibieron capacitación marcaron como tal las opciones de filosofía, historia, sueldo, etcétera, optando por marcar con mayor puntaje la opción de “otro”, a lo cual hicieron referencia a la capacitación que se les da en materia de transparencia y protección de datos personales

Esto muestra que es de suma importancia no dejar de lado el porcentaje que menciona no haber recibido capacitación de ningún tipo ya que, al no recibir capacitación, y más precisamente una inducción laboral, el colaborador entra sin los conceptos básicos que le darán el arranque y la guía del desarrollo de sus actividades hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Gráfica 12. Fluidez de la información entre las áreas



Fuente. Elaboración propia

Por un lado, aunque el porcentaje mayor hace referencia a un buen flujo de información es importante mencionar que se trata de una comunicación formal, esto es por medio de oficios, memorándums, correos electrónicos y reuniones periódicas dependiendo el área.

Por otro lado, el porcentaje que le sigue hace referencia a la existencia de una limitante en la fluidez de la información, derivada de factores como el excesivo control de la información o retención de ésta y distorsión en el mensaje o el contexto.

Dentro de este porcentaje se encuentran los que mencionaron que la comunicación dentro del INFO no es buena, mientras que el siete por ciento restantes simplemente no contestó.

Gráfica 13. Información



Fuente. Elaboración propia

En este punto podemos observar que el sesenta y siete por ciento de los empleados encuestados mencionaron que los miembros del INFO sí están informados de los avances en los proyectos y de las actividades institucionales de manera regular.

En tanto que para el treinta y tres por ciento, los miembros del Instituto no están informados de las actividades y demás información concerniente a las funciones INFO.

La comunicación es pieza clave en el desarrollo de cualquier tipo de relación, aún más dentro de una organización, puesto que para caminar juntos rumbo a los objetivos previstos es necesario el intercambio de información oportuna y una retroalimentación, para así lograr una comunicación óptima, un clima organizacional agradable y un beneficio no sólo individual, que resulta de gran importancia para el logro de metas y objetivos institucionales, sino también un beneficio para la Institución.

Es preciso separar conceptos como identidad y comunicación, puesto que en la identidad se plasman los ideales de la organización, mientras que la comunicación es la comprensión y retroalimentación del mensaje transmitido, y dentro de una organización, consciente o inconscientemente, todo comunica.

Si existe una división injustificada de la información y constantes barreras en la comunicación, el resultado puede ser una desorientación en las actividades de cada individuo, así como en la visión y ruta de objetivos, lo que podría repercutir en una mala imagen al exterior del Instituto, afectando su credibilidad y confiabilidad.

Asimismo, se vuelve necesario la creación de ciertos indicadores y plataformas que ayuden a organizar los diferentes tipos de reuniones necesarias, tanto para la motivación y crecimiento personal, como para el desarrollo y profesionalización laboral de cada individuo, en beneficio del Instituto.

Gráfica 14. Frecuencia de las reuniones laborales



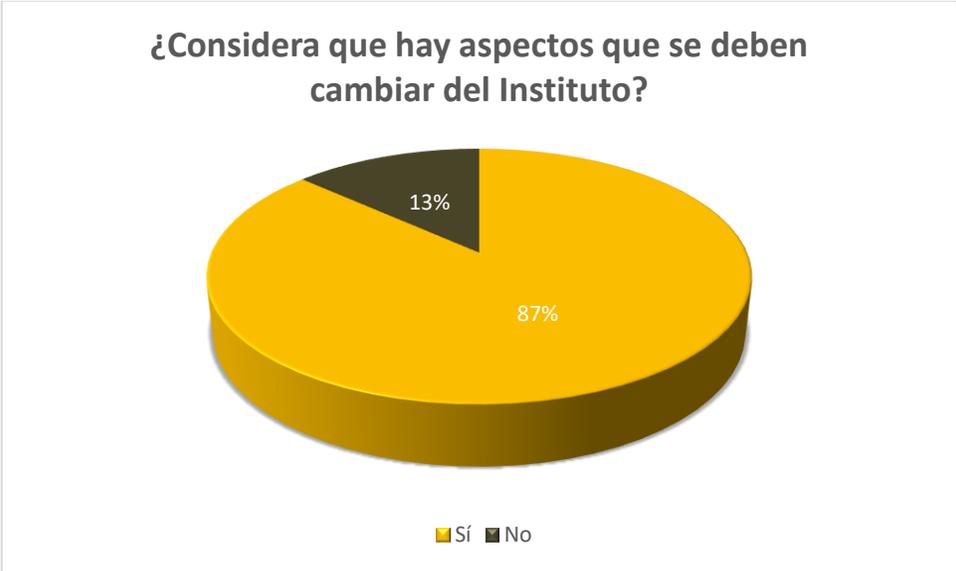
Fuente. Elaboración propia

En la gráfica se puede observar que el sesenta y siete por ciento de los colaboradores menciona tener reuniones periódicas con su equipo de trabajo, por lo menos una vez a la semana, una vez al mes o cada quince días. En tanto que el treinta y tres por ciento dice que no cuenta con esas reuniones.

En este contexto cabe hacer notar el beneficio que aportaría cubrir estos vacíos en el área de la comunicación, que no dejan de ser puentes quebrados que demeritan la obtención de las metas institucionales, para así lograr un funcionamiento completo, cerrando fisuras por las que se escapan tanto la oportunidad de un buen clima organizacional, motivación laboral y, por lo tanto, el máximo potencial de desarrollo.

Es importante coadyuvar en todos los ámbitos posibles para obtener ese cien por ciento de excelencia y satisfacción laboral, comprometiéndose cada uno de los colaboradores del INFO, en aportar su potencial máximo, creativo y funcional desarrollando todo el abanico de posibilidades que la profesionalización y la creatividad propia ofrezcan en cada uno de los rubros requeridos en este contexto.

Gráfica 15. Aspectos por cambiar



Fuente. Elaboración propia

Por último, en esta gráfica se puede observar que el ochenta y siete por ciento de los empleados consideran que sí hay aspectos que deben cambiar del Instituto, tales como: medios de comunicación interna, esto es, entre las diferentes áreas que lo conforman; fluidez en la información; amplitud y actualización de cursos y talleres para el personal que labora; mayor acercamiento con la sociedad en general para la difusión de la función del Instituto, así como los derechos que garantiza; nuevas herramientas de comunicación interna para la eficacia en la información; mayor compromiso y colaboración entre los miembros que conforman cada área; priorizar la ética y función laboral sobre los intereses propios; entre otros.

4.3 ANALISIS FODA DEL INFO

De acuerdo con las conclusiones de las encuestas y la investigación previa que se hizo del INFO, en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por sus siglas FODA, se tienen como resultados:

Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio sentido de identificación con el Instituto 2. Buena organización de grupos para realizar el trabajo 3. Alto nivel de compromiso con el Instituto 4. Buenas alianzas con los demás Sujetos Obligados 5. Bueno en diseñar políticas, sistemas y procedimientos 6. Buena atención en lo que funciona 7. Los empleados tienden a volverse hábiles en sus funciones 8. Está orientado a metas y resultados, a la eficiencia y a la productividad
Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un área específica en comunicación interna 2. Eventos de convivencia con todas las áreas 3. Gestión en redes sociales 4. Un programa sistemático de capacitación e inducción laboral, tanto para

recursos humanos y comunicación interna

5. Estrategias de difusión externa para socializar los derechos que resguarda y el quehacer del instituto
6. Generar un marco normativo sin ambigüedad
7. Suma de capacidades, democráticas decisiones para resolver contingencias y desarrollar óptimamente el trabajo.

Debilidades

1. Medios de comunicación interna ineficaces
2. Difusión sólo concentrada en la página oficial lo que provoca que el Instituto sea poco conocido
3. No hay capacitaciones sistemáticas
4. No se aplican correctamente los sistemas y procedimientos laborales
5. Falta de comunicación entre áreas
6. Poca participación en redes sociales
7. Falta de incentivos y motivación
8. Horarios de trabajo excesivos
9. Las actividades pueden ser demasiado absorbentes, lo que provoca que los empleados se sientan consumidos y absorbidos
10. Reducción de presupuesto para mobiliario y equipo
11. Falta de delimitación de tareas y actividades por parte de los empleados
12. Instalaciones con un déficit de sanitización

Amenazas

1. Institución poco conocida en su ramo
2. La crisis económica podría afectar al presupuesto que le asigna el Congreso de la Ciudad de México.
3. Medios de comunicación amarillistas
4. Déficit de transparencia de los Sujetos Obligados
5. Falta de una cultura de protección de datos personales en la ciudadanía
6. Ambigüedad en el marco normativo local

4.3.1. CRUCE DA-FO DEL INFO

Estrategias DA	Estrategias FO
*Potencializar los medios de comunicación interna o, en su caso, crear nuevos, para la óptima comunicación entre las diferentes áreas del Instituto	* El amplio sentido de identificación, la buena organización de grupos, el trabajo y el alto compromiso con el Instituto favorecerán la creación de un área específica de comunicación interna.
*Abrir varios canales de comunicación para la adecuada difusión de contenido y aprovechamiento de las redes sociales, de tal manera que la información no sólo se concentre en la página institucional	* El acercamiento con los diferentes Sujetos Obligados, así como con la población a través de eventos y programas en materia de transparencia, aumentarán las alianzas
*Incentivar a los colaboradores respetando el horario de trabajo o en su caso propiciando salir temprano los días que se saque pronto el trabajo.	*Como elementos motivacionales y de incentivos para los empleados, se desarrollarán eventos de convivencia entre los colaboradores de todas las áreas del Instituto, para motivar las habilidades en sus funciones
*Delimitar los medios de comunicación y determinar su función	* A través de una buena gestión de redes sociales se pueden impulsar y divulgar las políticas, sistemas y procedimientos que lleva a cabo el Instituto
*Uso de las redes sociales para la difusión del Instituto y sus funciones, e incentivar una cultura de protección de datos personales en la ciudadanía.	*Como reforzador de identificación con el Instituto, se deberá poner más atención en la creación de programas de capacitación para la inducción laboral, a fin de empapar a todos los

	empleados de los objetivos, metas, visión y resultados del INFO.
*Establecer políticas de sustentabilidad para ahorro de los diferentes tipos de recursos.	*Rediseñar y ampliar programas de capacitación para Sujetos Obligados, personal del Instituto y ciudadanía en temas de transparencia y protección de datos personales como método de actualización constante
*Creación de programas de capacitación y seguimiento a periodistas en temas de transparencia y protección de datos personales, a fin de evitar en la medida de lo posible, malos entendidos o notas amarillistas.	*La suma de capacidades, decisiones y soluciones democráticas pueden favorecer el logro de metas, resultados, eficiencia y productividad institucional.
*Adquisición de equipo nuevo de trabajo, para evitar gastos constantes a futuro.	

4.3.2 CRUCE DO- FA DEL INFO

Estrategias DO	Estrategias FA
*Creación de un área específica de comunicación interna, que se encargue de la creación de medios de comunicación eficaces para el interior del Instituto.	*Aprovechar el amplio sentido de pertenencia y el alto compromiso de los colaboradores hacia el Instituto, con el fin de incrementar la difusión al exterior del Instituto, siendo los colaboradores la primera fuente de promoción y publicidad institucional.
*Creación de eventos de convivencia para propiciar la comunicación entre áreas y la motivación laboral.	*Intensificar las alianzas con los Sujetos Obligados, de tal forma que se puedan generar programas en materia de

	capacitación y seguimiento, para disminuir el déficit de una cultura de transparencia por parte de los SO
*Una apropiada gestión de redes sociales para propiciar más presencia en medios y proyectarse estratégicamente en la difusión del Instituto	*Emplear las capacidades del Instituto en el diseño de políticas, sistemas y procedimientos para la generación de un marco normativo local sin ambigüedad.
*Creación de un programa sistemático de capacitación e inducción laboral, a fin de que se sienten las bases, se clarifique la delimitación de tareas y actividades de cada área y sirva como incentivo para un crecimiento laboral.	*Aprovechar las buenas prácticas institucionales, así como el buen desempeño de los colaboradores y difundirlos a través de los medios de comunicación, y con ello contrarrestar las notas amarillistas que se pudieran generar al exterior del INFO.
*Propiciar, y en su caso, generar un marco normativo sin ambigüedad que ayude a la reducción de modelos clásicos burocráticos administrativos.	
*Aprovechar el sentido de Órgano Colegiado del Instituto, para la suma de capacidades, democráticas decisiones y soluciones en conjunto que favorezcan ciertos lineamientos y códigos en favor del pleno desarrollo profesional y personal del trabajador, así como de su espacio de trabajo.	

4.4 PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

4.4.1 COMUNICACIÓN INTERNA

➤ Establecer capacitaciones completas de inducción y actualización.

Al no capacitarse de manera efectiva a los empleados desconocen al cien por ciento el espacio, las políticas y obligaciones, las tareas que se deben realizar y los cambios que se presenten. Con esta propuesta se realizarán:

- Inducción general cuando entre un nuevo miembro al INFO. Se compartirán tareas, horarios, dinámicas, recorrido, presentación del equipo y filosofía del Instituto.
- Capacitación de actualización una vez al mes. Se anunciarán los cambios, propósitos y nuevas actividades en tal mes. De esta manera todos tendrán la misma información y sabrán hacia dónde dirigirse como equipo.

➤ Delimitar los medios de comunicación existentes, determinar su función y crear nuevos medios.

En el INFO existen muchos medios de comunicación y todos se utilizan para lo mismo, por lo que existe una saturación de información. Por esta razón se dará una función específica para cada medio, de tal manera que los empleados sepan a cuál acudir para lo que necesiten:

- Calendario de pared: Agenda de eventos y actividades
- Mail: Avisos y temas particulares
- WhatsApp: Avisos de último momento
- Creación de un Boletín institucional donde se genere contenido relativo al Instituto, y pequeñas reflexiones por parte de cualquier miembro del INFO que quiera participar, en torno a los temas que garantiza.
- Creación de un programa de radio institucional o, en su caso, un podcast donde se toquen temas relacionados con el quehacer del INFO: transparencia, protección de datos personales, recursos de revisión, entre otros. De tal manera

que sea una plataforma abierta a las expresiones, tanto de públicos internos, como externos.

4.4.2 CULTURA

➤ Compartir los valores, misión y visión del INFO con el personal.

Es importante, tener una misión, visión y valores de la organización que marquen un parámetro fijo, ya que estas definen la base de la empresa y representan el para qué y por qué de la organización. Resaltando los valores de transparencia, máxima publicidad, etcétera.

- Se compartirá la filosofía con los empleados en las capacitaciones de inducción y se reforzará en las de actualización.

➤ Crear y establecer un recurso que refuerce el objetivo de la transparencia y la importancia del conocimiento de estos derechos humanos, los cuales fomentarán la identificación con el Instituto.

El INFO necesita que exista un recurso que genere y refuerce esa identificación de los empleados al ser tomados como parte del equipo institucional garante de los derechos de acceso a la transparencia, protección de datos personales y rendición de cuentas. De esta manera se propone realizar:

- Comidas- pláticas institucionales por lo menos dos cada seis meses, para que los empleados generen un diálogo más cercano entre ellos y con sus jefes a fin de que se interioricen los valores y el quehacer del Instituto.
- Se pondrá en el Web Side del INFO y se dará difusión en redes sociales. De esta forma, los empleados ya no solo se toman en cuenta dentro del equipo, sino que hay el compromiso de reconocer su permanencia en el INFO al exterior.

4.4.3 CLIMA

- Establecer una dinámica de reconocimiento ya que no hay oportunidad de crecimiento laboral.

La Real Academia Española (RAE) define el término de reconocimiento como “La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”.

El reconocimiento es una herramienta fundamental para motivar y evitar el abandono de la organización por parte de los empleados. Es por ello que el INFO debe crear dinámicas de reconocimiento a sus empleados, que perciban y muestren el valor y el desempeño personal de los empleados:

- Implementar una cultura del reconocimiento a través de otorgar la confianza a los empleados al liderar alguna actividad dentro del espacio o en algún evento externo. Con esta acción se toman en cuenta las aptitudes que tiene el empleado para ser líder de un equipo.
- Crear notas, físicas o por correo, personalizadas para cada empleado que elabore bien su trabajo.
- Participación en la publicación de contenido del Boletín institucional.

- Crear un calendario con el cumpleaños de cada integrante para que sean festejados por igual.

Como parte de la convivencia dentro de la organización se contempla crear un calendario para festejar los cumpleaños de todos los empleados, ya que, en ocasiones anteriores sólo se festejaban algunos por el desconocimiento de todas las fechas, lo que puede causar la percepción de preferencia hacia algunos.

Se propone incluir esta actividad como reforzamiento de identificación y pertenencia con la empresa. Es importante la participación del jefe en esas

fechas para generar el sentimiento de unidad y reconocimiento, tanto en el ámbito laboral como personal.

- Obtener las fechas de cumpleaños de los documentos oficiales de los empleados.
- Poner un recordatorio en el pizarrón de la pared el primer día de cada mes con los cumpleaños que se festejen para tomarlos en cuenta.

➤ Fomentar las dinámicas de convivencia entre el equipo con el líder.

En el INFO, los comisionados cuentan con aspectos que reafirman su posición como la cabeza de la institución, sin embargo, carecen de algunos elementos clave que debe tener un líder, El hecho de que tome decisiones impulsivas en momentos críticos y no sepa guiar en situaciones complicadas ha forzado a que la mayoría de los integrantes de la organización ubiquen a una persona diferente a los comisionados como los verdaderos líderes, por esta razón se propone:

- Implementar manuales para tomar decisiones y saber delegar las responsabilidades, dirigidos a altos mando.
- Los Comisionados deben relacionarse con los líderes alternativos de la organización. De esa forma, buscaría ganarse su confianza y podría utilizar su relación interpersonal para que ese "líder" convenza al resto de sus compañeros que la verdadera persona que deben seguir para conseguir sus metas profesionales dentro de esta organización es la directora.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo pudimos observar que, como en toda organización, una de las piezas fundamentales para el buen desarrollo de ésta es la comunicación. Sin la comunicación el ser humano no puede generar procesos de socialización, comprensión, asimilación, transmisión de la información, entre otros más.

El Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, como muchas otras instituciones, requiere priorizar atención en su comunicación interna para generar el desarrollo y logro de objetivos previstos; y, para lograrlo es necesario comenzar con el desarrollo e implementación del diagnóstico organizacional.

Una etapa complicada para el Instituto fue el proceso completo de selección de los nuevos Comisionados y Comisionadas. Éste fue un cambio importante desde el momento mismo en el que el INFO se quedó sin la presencia de un Pleno y al existir únicamente una Comisionada en función, el trabajo y las actividades desarrolladas por cada área, así como el ánimo institucional por parte de los trabajadores menguó.

A su vez, este acontecimiento se vio proyectado al exterior del Instituto, desconcentrando a la pequeña cantidad de ciudadanos que conocía o tenían idea del INFO y sus funciones.

No obstante, como en todo proceso complicado, a finales del dos mil dieciocho llegó el momento de apaciguar la tormenta con la entrada de un nuevo Pleno. Aunque si bien traería consigo cierta estabilidad, también repercutiría en una nueva etapa, proceso y cambio, tanto administrativo como visionario y anímico, puesto que, conllevaba la inserción de nuevas mentes, nuevas formas de trabajo y una nueva estructura orgánica.

De esta manera, El INFO entró, una vez más, en otra etapa, una de reconocimiento, de cambio de viejas costumbres, de personal, de aprender

procesos ya establecidos en las formas de trabajo, de adaptación tanto de lo nuevo como de lo que ya estaba.

A la fecha, el Instituto lleva aproximadamente seis meses en funciones con el nuevo Pleno y la nueva estructura.

Derivado de ello, se han podido observar notables cambios, por un lado: ha habido un aumento en las reuniones periódicas, se ha difuminado la marcada separación entre áreas que coordina cada Comisionado y Comisionada, el ambiente laboral entre compañeros ha sido más amigable, se ha modificado el manual de la organización con la actual estructura orgánica, el Pleno del Instituto ha podido atender las distintas solicitudes de información y recursos que ha presentado la ciudadanía, se ha dado seguimiento a proyectos y programas operativos, entre otros.

Por otro lado, y debido a factores externos como el Programa de Austeridad, el Instituto se ha tenido que ver en la necesidad de disminuir el presupuesto para recursos que son básicos y necesarios para el desarrollo de las actividades diarias. A su vez, se ha invertido en la creación de nuevos espacios de trabajo.

Hay muchos cambios por hacer, muchas proyectos y planes en marcha, pero, el INFO no debe dejar de priorizar la comunicación y los beneficios que conlleva su implementación, así como las estrategias propuestas, no sólo para el bienestar individual sino colectivo, como Instituto y como órgano garante de derechos vitales para la ciudadanía.

Sabemos que es un Instituto joven, pero es justo esa característica una oportunidad para encaminar correctamente el rumbo y el devenir por el cual fue creado. Una institución transparente en beneficio de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Carlos Fernández C., *La Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1991.
- Constitución Política de la Ciudad de México, Editorial Porrúa, México, 2017.
- Costa, J., *La Mirada Interior*, Apertura, Cuaderno No. 1.
- Daniel Scheinsohn, *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*, Fundación OSDE, Argentina, 1998.
- Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Wiley, 2010, United States of America.
- Francisca Morales, *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Ediciones Gestión, Barcelona, 2001.
- Gareth Morgan, *Imágenes de la Organización*, Alfaomega, México, 1996.
- Gerald Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, Editorial Logos Consorcio, México 1975.
- Granados, J. A., *Proceso de la comunicación. Dinámicas de creatividad intelectual*, editorial Trillas, México, 2006.
- Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, segunda edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2009.
- Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, *Informe de actividades y resultados 2006*, editorial Infodf, 2007.
- Jesús García, *La Comunicación Interna*, Editorial Díaz de Santos, Madrid España, 1998.
- John Fiske, *Introducción al estudio de la comunicación*, Versión en español. Patricia Anzola, Asociación.
- Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, ALAIC, Editorial Norma, Colombia, 1984.
- Pasquali A., *Comprender la comunicación*, Caracas, Venezuela: Monte Avila Latinoamericana.

- Rodríguez Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sergio Sandoval, *Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*, España, M.E. Editores, S.L. 1998.
- Socorro Fonseca, *La Comunicación Oral y Escrita*, Editorial Pearson Educación, México, 2011.
- Sthephen Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Person Prentice Hall, Edición en español, México.

CIBERGRAFÍA

- Diario Oficial, *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública*, consultado el treinta y uno de marzo del dos mil diecinueve. Disponible en: http://www.infodf.org.mx/LTAIPRC-2016-OT/Art121/Fr01/2016/A121Fr01A_2016-T01-T04_LGTAIP.pdf
- Gaceta Oficial de la Ciudad de México, *Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México*, consultado el dieciséis de marzo del dos mil diecinueve. Disponible en: <http://www.infodf.org.mx/documentospdf/Ley%20de%20Transparencia,%20Acceso%20a%20la%20Informaci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20y%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%20de%20la%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico.pdf>
- Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, consultado el veinte de abril del dos mil diecinueve. Disponible en: <http://www.infodf.org.mx/index.php/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-infodf.html>
- Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, consultado el once de mayo del dos mil diecinueve. Disponible en: <http://www.infomexdf.org.mx/InfomexDF/Default.aspx>

- Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, *Reglamento Interior del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal*, Consultado el veintidós de abril del dos mil diecinueve. Disponible en: http://www.infodf.org.mx/LTAIPRC-2016-OT/Art121/Fr01/2017/A121Fr01A_2017-T01-T04_RIINFODF-22-MAYO-2017.pdf
- Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México, *Manual de Organización del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal*, consultado el quince de marzo del dos mil diecinueve. Disponible en: http://www.infodf.org.mx/LTAIPRC-2016-OT/Art121/Fr01/2016/A121Fr01A_2016-T01-T04_MANUALORGINFODF.pdf
- Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, “Razón y Palabra”, consultada el veinte de enero de dos mil dieciocho. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html> Consultada el 20/01/2018.
- Real Academia de la Lengua Española, consultada el trece de enero del dos mil diecinueve. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJl>